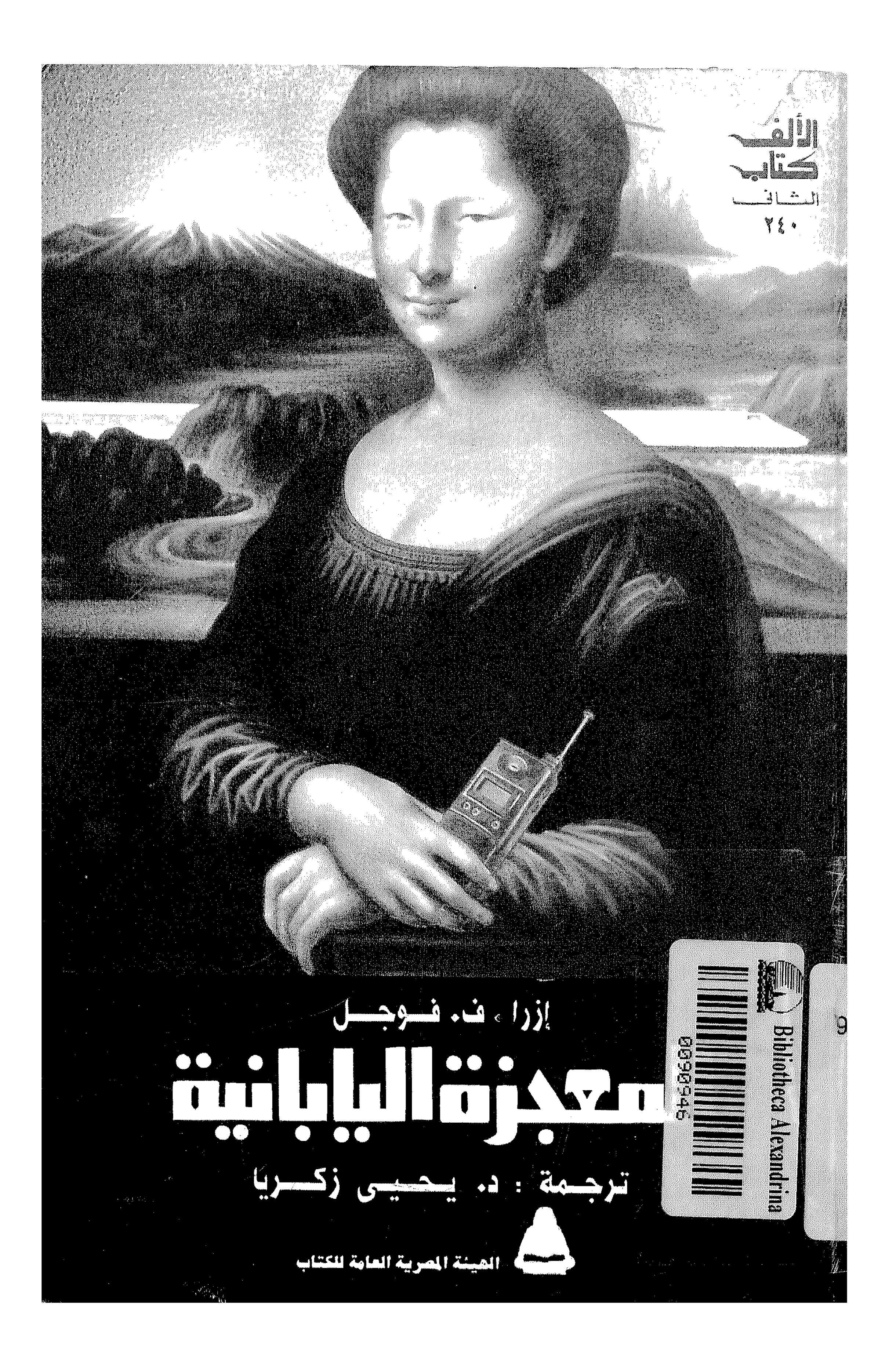


الألف كتاب الثاني
٢٤٠
إزرا ف. فوجل
معجزة اليابانية
ترجمة : د. يحيى زكريا
الهيئة المصرية العامة للكتاب

المعجزة اليابانيّة

الألف كتاب الثانى

الإشراف العام
د. سمير سرحان
رئيس مجلس الإدارة

رئيس التحرير
أحمد صليحة

سكرتير التحرير
عزت عبدالعزيز

الإخراج الفنى
محسنة عطية

المعجزة اليابانية

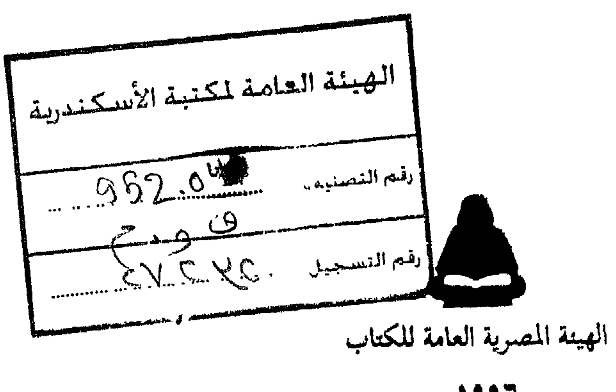
تأليف

إزرا ف. ڤوجل



ترجمة

د. يحيى زكريا



الهيئة المصرية العامة للكتاب

١٩٩٦

هذه هى الترجمة العربية الكاملة لكتـــاب :

JAPAN AS NO. 1

by

Ezra F. Vogel

الفهـــــرس

الموضـــوع | الصفحة

مقـــدمة المـؤلف

بدأت حياتى العملية كعالم فى مجال العلوم الاجتماعية ـ بمجرد حصولى على الدكتوراه فى العلاقات الاجتماعية من جامعة هارفارد فى عام ١٩٥٨ ـ بالبحث فى المبادىء العامة فيما يتعلق بالأسرة والصحة العقلية ، والتى يمكن أن تصدق برغم اختلاف الحضارات أو الثقافات • وقد وقع اختيارى على اليـابان ـ كحقل لأبحاثى ـ ليس لأننى كنت أخصائيا فى الشئون اليابانية التى كان جهلى بها عظيما ، بل لأن اليابان على ما يبدو هى الدولة الأكثر اختـلافا من بين كافة الدول العصرية ، وأنها بالتالى أهم دولة لاختبار فرضياتى فيما يتعلق بالمجتمعات الحديثة • وقد كنت مؤمنا بأن على أن أنغمس فى الحياة اليابانية قبل أن أصدر أحكاما ذات مغزى بشأن الأسرة والصحة العقلية فى اليابان •

وفى الوقت الذى انخرطت فيه ـ أنا وزوجتى ـ لمدة عـامين فى دراسة اللغة اليابانية ، والبحث ، والعيش على النمط اليابانى ، بعيدا عن الأجانب، اكتشفت أن اهتمامى باليابان ذاتها يفوق كثيرا اهتمامى بالمبادىء العامة للعلوم الاجتماعية • وقد حاولت فى تقريرى التخصصى ـ تحت عنوان الطبقة المتوسطة الجديدة فى اليابان ـ أن أدلف الى الحياة الخاصة للأسر اليابانية ـ والذين كانوا فى البداية أدواتنا فى البحث ، ثم صاروا بعد ذلك أصدقاء لنا ـ تاركا لغيرى البحث فى المبادىء العامة •

وعلى مدى العقدين التاليين لم أستطع أن أشبع فضولى فيما يتعلق بالمجتمع اليابانى • وكنت أذهب الى اليابان كل عام تقريبا ، وأداوم على زيارة أصدقائى القدامى ، ومطالعة تقارير الأبحاث التى ينشرها الآخرون • وكنت أواصل اعادة ترتيب أفكارى فى كل مرة أعود فيها لتدريس مادة « المجتمع اليابانى » لطلاب جامعة هارفارد • وظلت الأسرار الجديدة ، والأشياء الدقيقة الجديدة ، والأبعاد الجديدة تتكشف لى فى كل يوم ، وكان تغيرها المستمر يبدو كمنجم ذهب لا ينضب لاشباع فضولى العقلى •

الا أننى وجدت نفسى فى السنوات القليلة الأخيرة ـ مثل غيرى من الأمريكيين ـ مشغول البال بشكل متزايد بما يجرى فى أمريكا مع تدنى

ثقتنا فى حكومتنا ، وما نواجهه من صعوبة فى مواجهة مشكلات مثل الجريمة ، واختلال النظام بالمدن الكبيرة والبطالة ، والتضخم ، وعجز الموازنات الحكومية . وذلك بعكس حالى عندما عدت الى الولايات المتحدة من اليابان فى أول مرة فى عام ١٩٦٠ ، اذ لم يكن يساورنى أدنى شك فى تفوق المجتمع الأمريكى والمؤسسات الأمريكية بشكل عام . فقد كنا متقدمين على اليابان فى كل المجالات تقريبا ، وكانت قدراتنا فى البحث والابداع منقطعة النظير ، وكانت مواردنا الطبيعية والبشرية ـ فيما يبدو ـ أكثر من كافية ، الا أننى وبحلول عام ١٩٧٥ وجدت نفسى ـ مثلى مثل أصدقائى اليابانيين ـ أتعجب مما حدث لأمريكا .

ففى غضون ذلك كانت الدولة ـ التى اخترتها أصلا ولأسباب أخرى موضوعا لدراساتى ـ قد حققت نجاحا رائعا . ورغم أن اليابان لا تملك بعد أكبر ناتج قومى اجمالى فى العالم ، ولا هى الدولة التى تقود العالم سياسيا أو ثقافيا ، الا أننى كلما لاحظت نجاح اليابان فى شتى المجالات ازددت اقتناعا بأن اليابان ـ بالنظر الى مواردها المحدودة ـ قد تعاملت مع الكثير من المشكلات الأساسية للمجتمع الصناعى المتقدم بشكل أكثر نجاحا من أى دولة أخرى ، ومن هنا أصبحت مؤمنا بأن اليابانيين هم رقم واحد .

وبينما اشتد ذهولى ازاء النجاحات اليابانية الأخيرة ، وجدت نفسى أعجب لماذا أحرزت اليابان ـ بدون موارد طبيعية ـ تقدما ملموسا فى مواجهة تلك المشكلات التى كانت تبدو مستعصية بالنسبة لأمريكا . ونظرا لاقتناعى بأن لدى اليابان دروسا لغيرها من الدول ، لم أعد أقنع بالنظر اليها فقط باعتبارها لغزا يفتن العقل ، ولكننى قررت أن أدرس نجاح اليابانيين فى معالجتهم للمشكلات العملية . واتجهت فى البداية لبحث الفضائل اليابانية مثل الكد فى العمل والصبر ، والانضباط الذاتى ، ومراعاة شعور الآخرين وكيف أسهمت فى تحقيق النجاح .

ولكنى كلما كنت أنعم النظر فى المدخل اليابانى فيما يتعلق بالمؤسسات العصرية ، ومجتمع الأعمال ، والبيروقراطية الحكومية زاد اقتناعى بأن النجاح اليابانى يرتبط بما استحدثته اليابان من هياكل مؤسسية معينة ، وبما وضعته من برامج وسياسات ، وبالتخطيط الواعى أكثر مما يعزى الى السمات الشخصية التقليدية .

واستمر نضالى من أجل فهم قضية النجاحات اليابانية لعدة سنوات، وكان هذا الكتاب هو حصيلة مجهودى الفكرى .

وقد أثار عجبى كيف لم تقدم النجاحات اليابانية للشعب الأمريكى بكامل مداها وفى شتى مجالاتها بصورة أقوى ، خاصة وأن الشركات الأمريكية الأفضل اطلاعا ، والحكومة ، وأساتذة الجامعات المتخصصين هم على وعى شديد بتلك النجاحات ، وخلصت الى أن الاجابة على هذا السؤال بسيطة بصورة خادعة ·· ذلك أن معظم اليابانيين يصورون نجاحاتهم بشكل أقل من حقيقتها لأنهم متواضعون بطبيعتهم ، هذا بينما يتعمد بعضهم المبالغة فى التعبير عن الكوارث التى يحتمل أن تلم باليابان، وذلك بدافع الرغبة فى حشد وتعبئة الجهود الداخلية أو تقليل الضغوط الخارجية ·

أما على الجانب الأمريكى ، فان ثقتنا فى امتياز وتفوق الحضارة الغربية ، ورغبتنا فى أن نرى أنفسنا « رقم واحد » على مستوى العالم تجعل من الصعب علينا الاعتراف بأن هناك أشياء عملية ينبغى أن نتعلمها من الشرقيين · واننى أومن أن المصلحة القومية العاجلة تقتضى أن يواجه الأمريكيون النجاحات اليابانية بشكل أكثر صراحة ، وأن يدرسوا القضايا التى تطرحها تلك النجاحات ·

ولما كانت رسالتى تحيد عن الحكمة التقليدية فى شأن قضايا عظيمة ، فلابد أن نتعرض للانتقاد · وسوف يقول البعض اننى رأيت اليابان فقط من خلال منظار وردى وأننى لذلك لاحظت التوافق والانسجام ولم أر الصراعات ، وأننى أفكر فى الموسرين أكثر مما أفكر فى المحرومين ، واننى مهتم بالكفاءة وليس بالديمقراطية ، وأننى أقلل من صعوبة الاقتباس من حضارة مختلفة ، وأننى ضعيف الايمان بأمريكا · ولكننى آمل أن يتوصل القارىء فى النهاية الى أننى لم أحاول اخفاء المصاعب التى تواجه اليابان ، الا أن هدف هذا الكتاب ليس تقديم صورة كاملة ومتوازنة توضح كيف يعمل المجتمع اليابانى وكيف يتطور أفراده ، وانما هو يقدم وصفا لجوانب مختارة من النظام القومى اليابانى تتسم بقدر كبير من الفعالية حتى انها تتضمن دروسا لأمريكا · وهنالك العديد من المؤسسات اليابانية التى لا ينبغى على أمريكا أن تحاكيها ، وسوف يأتى ذكر هذا فى كتابنا · وقد كان للنجاحات اليابانية ثمن بكل تأكيد ، وهذا الثمن يجب أن يؤخذ فى الاعتبار ·

ولا تعد اليابان المدينة الفاضلة بأية حال ، بل هى تشارك ـ الى حد ما ـ غيرها من المجتمعات الحديثة فى كل ما تواجهه من مشكلات · واذا ما بدا وصفى للممارسات والخبرات اليابانية ـ فى بعض الأحيان ـ كنموذج مثالى بدلا من أن يكون وصفا عمليا يبين التعقيدات والتشويهات والنواقص ، فليس ذلك رغبة منى فى اضفاء شكل مثالى

على اليابان ، وانما من أجل شرح الملامح الأساسية لنموذج ربما ننظر فى امكان تبنيه ٠

وعلى الرغم من أن الملامح المرغوبة للنظام غالبا ما تستند الى سمات ثقافية مختلفة عن سماتنا ، ونصعب محاكاتها ، الا أن التغييرات الهيكلية العميقة ممكنة الحدوث بدليـل ما برهنت عليه التجربة اليـابانية فى الاقتباس من الغرب ٠ وعلى العكس مما قد يظنه البعض ، فان ما دفعنى لتأليف هذا الكتاب هو ايمانى بأمريكا ٠٠٠ ايمان بأننا لن نتهرب من مواجهة المشكلات الصعبة ، وأننا لن نقنع بالتوارى خلف شعار « الأسلوب الأمريكى » للحفاظ الى الأبد على بقايا المـاضى غير المرغوب فيها وأننـا قادرون على عمل ما يلزم من تعديلات حتى لو تعارضت مع ما اعتبرناه يوما حكمة تقليدية ، وحتى اذا ما استلزمت أن نتعلم من قوم لم نعتد النظر اليهم كمعلمين وناصحين مخلصين ٠

مقـــدمة المترجم

حينما أكتب عن اليابان فاننى لا أشعر بالغربة ، كما أننى لا أحس بالاستغراب كلما قرأت أو سمعت شيئا عن هذا البلد القصى • فقد أتيحت لى فرصة قضاء نحو خمس سنوات على أرضه وبين أهله وناسه فى النصف الثـانى من السبعينيات ومطلع الثمانينيات • ورغم أننى انما سعبت الى اليابان طلبا للعلم ، فان أبحاثى ودراساتى الهندسية لم تلهنى عن تأمل كل ما كان يدور حولى من أمور الحياة اليومية للشعب اليابانى ، عظم شأنها أم صغر •

فقد أدركت منذ اللحظة الأولى التى حللت فيها بهذا البـــلد أننى أصبحت بين قوم يختلفون اختلافا بينا عما عداهم من الأقوام • وآليت على نفسى أن أظل دائما مفتوح العينين، مرهف الأذنين، علنى أستطيع ادراك كنه عظمتهم وسر نجاحهم المبهر فى الصعود ببلادهم ــ التى لا تملك سوى عرق أبنائها ــ الى قمة التقدم لتصبح أول أمة من أمم المشرق تقف على قدم المساواة مع أمم الغرب المتمدينة • ولم أقنع فى ذلك بتجربتى الشخصية من خــلال معايشــتى لهذا الشعب العظيم ــ والتى ســطرتها فى كتاب آخر (١) ــ ولكننى منت أتلهف الى مطالعة ما كتبه ويكتبه الآخرون فى محاولة لكشف أسرار نجاح وتفوق اليابان •

وقد كان كتاب « اليابان الدولة رقم واحد » « Japan as No. 1 » فى طليعة الكتب التى جذبت انتباهى فى هذا المجال ، فقد جمع مؤلفه « عزرا فوجل » Ezra Vogel ، وهو من كبار علماء الاجتماع المتخصصين فى الدراســات الشرقية بجامعة هارفارد الأمريكية بين الدراسة العلمية الموضوعية لليابان ، وبين المعايشة اليومية لأهله ومتابعة تطورات حياتهم على مدى فترات طويلة من الزمان ، ثم وضــع ما توصــل اليه من نتائج وما استخلصه من عبر ودروس فى شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية

---

(١) الكتاب هو « اليابان فى عيون مصرية » تأليف د• يحيى زكريا ، صدر كعدد خاص من سلسلة « كتاب اليوم » فى أبريل عام ١٩٨٣ عن دار أخبار اليوم •

والسياسية أمام أبناء جلدته الأمريكيين ، داعيا اياهم للتعلم من تجارب ذلك الجنس الأصفر الذى طالما سعى سعيا حثيثا للاستفادة من علم وخبرة أهل الغرب ، والاستزادة منها حتى كان له ما أراد من تقدم وازدهار ٠

والجـــديد الذى شـــدنى الى هـــذا الكتاب المنـير للجدل ـ والذى كان من أكثر الكتب مبيعا فى اليابـان ـ أن مؤلفه لا يتوقف عند حـد الاعجاب والانبهار بانجازات تلك الأمة العظيمـة ، لكنه يحـاول جاهدا تحليـل نجاحاتها فى مختلف المجالات تحليـلا موضوعيا نزيها وصولا لأسبابها الحقيقية ، ويسعى لاستخلاص العبر والدروس المستفادة ٠ وقد تميزت محاولته تلك ـ على خلاف محاولات عشرات الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع من قبله ـ بعدم اللجوء الى التفسيرات الساذجة التى يستريح لها معظم الغربيين،مثل رمى اليابانيين بتقليد التكنولوجيا الغربية،أو تعمد اغراق الأسواق بمنتجاتهم وعرضها بأسعار رخيصة وغير معقولة ، أو تمتع رجال الصناعة والأعمال اليابانيين بدعم وحماية حكومتهم ، أو غير ذلك من التبريرات السطحية ٠

كما أنه لم يعز النجاح اليابانى الى الطبيعة الشرقية الغامضة للجنس الأصفر ، وانما الى اتباعهم أساليب مدراسة وأنماطا تنظيمية محددة ، واهتدائهم الى فلسفات جديدة فى الادارة ثبت نجاحها وتأكدت فعاليتها فى اليابان وتقبل التطبيق خارجها ، مع عمل التعديلات التى قد تلزم تبعا لاختلاف الثقافات والقيم ٠

وعلى مدى تسعة فصول يتناول الكاتب بالشرح ـ معتمدا على أحدث مصادر المعلومات ، والأبحاث المتعمقة ، والملاحظات الشخصية المباشرة ـ أسرار الانجازات اليابانية فى مجـالات المعرفة والمعـلومات ، والتنميـة القومية الموجهة ، والحياة السـياسية ، وادارة الشركات ، والتعـليم ، والصحة، والرفاهية الاجتماعية، ومجال مكافحة الجريمة واستتباب الأمن٠

ويختتم كتابه بفصـل كرســه لعرض الدروس التى يمكن لبـلاده الاستفادة منها دون نعال أو تكبر ، ومناقشة المحاذير المختلفة لاستعارة ما يصلح من الأنماط اليابانية للتطبيق فى البيئة الأمريكية ٠

وقد مضى على صدور هذا الكتاب القيم سنوات،استمر خلالها تدفق نهر التاريخ فى اليابان تدفقا سريعا مذهلا ، بحيث تظهر اليابان مع كل منعطف له فى شكل جديد ، الا أن تراثها التليد وتقاليدها العريقة والتى كان لها أعمق الأثر فى تشكيل صورة البابان وحضارتها بالأمس واليوم

تظل من الثوابت الباقية التى لا تتغير والتى سوف تظل تحكم أسلوب تفكير اليابانيين وأنماط حياتهم ، رغم ما يبدو على السطح باستمرار من تغيرات شديدة فى مظاهر حياتهم بفعل التقدم التكنولوجى المذهل الذى يحققونه كل يوم ٠

ونظرة سريعة على ما بلغته اليابان من مجد اقتصادى على الساحة العالمية فى مطلع التسعينيات تبين لنا أن ما حققته من سبق وتقدم فى شتى المجالات حتى نهاية السبعينيات ــ وهو ما يسجله هذا الكتاب ــ قد تواصل واستمر على نحو أثار قلق المنافسين ٠ وتكشف المقارنة بين الوضع الاقتصادى لليابان فى عام ١٩٧٠ وبين وضعها فى عام ١٩٩٠ عن الكثير من الحقائق المبهرة التى ترشحها لتكون فرس الرهان الذى يظفر بالمجد الاقتصادى فى القرن الحادى والعشرين ٠ ففى عام ١٩٧٠ كان الناتج القومى الاجمالى للفرد فى اليابان لا يتجاوز نصف مثيـــله فى الولايات المتحـــدة ، ولكنه أصبح فى عـــام ١٩٩٠ يفوقه بمقدار ٢٢ ٪ ، وذلك اذا ما استخدمنا فى تقييم الناتجين القيم الدولية لأسعار العملات ٠ وبينما لم يكن يوجد فى عام ١٩٧٠ بنك يابانى واحد بين أكبر خمسة عشر بنكا فى العالم ، كانت توجد فى عام ١٩٩٠ عشرة بنوك يابانية بين هذه البنوك الكبرى ، على حين كانت بنوك القمة الستة كلها بنوكا يابانية ٠ وكان ما تمتلكه اليابان من السوق الأمريكية للسيارات فى عام ١٩٧٠ هو ٥٪ ، ولكنها صارت تمتلك ٢٨ ٪ منها فى عام ١٩٩٠ ٠ وفى عشرين عاما فقط اكتسحت اليابان تماما صناعة الالكترونيات الاستهلاكية الأمريكية ٠

وقد أصبحت اليابان اليوم أكبر دائن صاف فى العالم ، وأصبح لديها أكبر فائض تجارى فى العالم ، بعد أن كان لديها عجز تجارى ٠ وفى الأعوام الخمسة عشر ــ من عام ١٩٧٠ وحتى ١٩٨٥ ــ كان معدل النمو فيهـــا أعلى من مثيله فى الولايات المتحدة بمقدار ٧٥٪ ، وضعف مثيله فى الجماعة الأوروبية ٠

وطبقا لتقرير القدرة التنافســـية العالمية الذى يصدر سنويا عن « المنتدى الاقتصادى العالمى » ، وهو منظمة ذات ادارة سويسرية ، احتلت مؤسسات الأعمال فى اليابان فى عامى ١٩٩٠ و ١٩٩١ المركز الأول على نظيراتها فى (٢٣) بلدا صناعيا،وذلك فيما يتعلق بكل من : جودة المنتجات، والتسليم فى الوقت المحدد ، وخدمة ما بعد البيع ، وكم ونوع ما تقدمه من تدريب أثناء العمل ، والتوجـه المستقبلى أو النظرة بعيدة المدى لتلك المؤسسات ٠ أما المؤسسات الأمريكية فقد احتلت المراكز أرقام ١٢ ، ١٠ ، ١٠ ، ١١ ، ٢٢ فى كل من مجالات المقارنة المذكورة على الترتيب ٠

ويذكر الخبير الاقتصادى الأمريكى المعروف لستر نارو « Lester Thurow » فى كتابه: « الصراع على القمة » ، الصادر فى عام ١٩٩٣ ، وذلك فى معرض اجابته على السؤال الهام : لمن القرن الحادى والعشرون ؟ ما يلى :

« ان أى محلل لقوة الفرق قبل أن تبدأ المباراة يظهر أن اليابان تدخل المنافسة وقوة الاندفاع الى جانبها . فهى تنمو بمعدل أسرع ، وتستثمر فى المستقبل أكثر مما تستثمر أية دولة أخرى على وجه المعمورة .. » ... ويضيف : « ان اليابان هى التى سوف تفوز على الأرجح بامتلاك القرن الحادى والعشرين . وبعد مائة عام من الآن سيكون المؤرخون الذين ينظرون الى الخلف مستعدين للقول بأن القرن الحادى والعشرين كان ملكا لليابان » .

ولم يعد هناك الآن من يشك فى أنه من الناحية الاقتصادية فقد وصل جنكيزخان !

د. يحيى زكريا

القــاهرة فى :

التاسع من شهر رمضان سنة ١٤١٦ هـ .

الموافق : التاسع عشر من شهر يناير سنة ١٩٩٦ م .

الباب الأول

التحدي الياباني

الفصـــل الأول

مـــرآة لأمـــريكا

فى عـــام ١٩٧٦ احتفلنـــا نحن الأمريكيين بمرور مائتى عـــام على الاستقلال وذلك بالطبل والزمر ، الا أننا تركنا المناسبة تمر دون أى تدبر جاد لمدى ملاءمة مؤسساتنـــا للعصر فى القرن القـــادم • وقد عرضت الصحافة والتليفزيون للمشكلات الصعبة التى تبذل أمتنا الجهد لاحتوائها، الا أنها لم تقـــدم سوى القليـــل من التحليـــلات • ونحن نـــدرك أن تلك المؤسسات والتى قدمت لنا خدمات جليلة فى الماضى أصبحت الآن أقل فعالية ، الا أننا نجد من السهل علينا وبالتأكيد من الأكثر اثارة ـــ أن نحول القضية الى قضية أشخاص ، نتهم بعضهم بالفساد ، أو التكتم ، أو الفشـــل فى تقـــديم النموذج الأمثل للقيادة ، عن أن نبحث عن بدائل لتلك المؤسسات • لذلك فان ما ينبغى علينا عمله هو أن نسرع بتقديم اقتراحات جديدة ، وسن تشريعات جديدة ، والدفع بقيادات جديدة وجذابة لتطهير بعض مؤسساتنا •

واننا لنشعر بالحيرة ازاء عجزنا عن ادراك سر عدم تحقيق جهود أمتنا قدرا أكبر من النجاح • وعلى الرغم من وجود بعض السياسيين ممن يشعرون بنبض الشعب ويدركون نواحى قصور الحكم ، الا أنهم يستجيبون رغم عنهم للضغوط السياسية قصيرة الأجل ، كما أنهم لا يملكون تفويضا لبحث التغييرات الجذرية • أما قيادات رجال الأعمال فانهم وبرغم وعيهم الكامـــل بالمشـــكلات بالغـــة التعقيد والتى تخلقها الأجواء الســـياسية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالساحة التقليدية للأعمال ، الا أنهم لا يملكون لا الفراغ ولا التنظيم اللازم لمواجهة تلك المشكلات• أما المفكرون وأساتذة الجامعات فانهم غير معدين بما يكفى لمواجهة تلك المشكلات التى تتســـم بالشـــمولية ، وذلك نظـــرا لسقوطهم ضحية لتخصصاتهم الضيقة ولقلة خبرتهم الشخصية بالادارة •

ونحن نرى أن أفضل الطرق للنظر فى مؤسساتنا بهدف اعادة فحص فرضياتنا وبحث البدائل المتاحة ، انما توجد فى دول أخرى تواجه مشكلات مشابهة وتجد لها حلولا مختلفة ٠

ولما كانت قيادات العالم فى الوقت الحاضر شركة بين أكثر من دولة ، فان علينا أكثر من ذى قبل ــ أن نتعلم من الدول الأخرى وأن ندرس نجاحاتها ٠ ومن بين هذه الدول اليابان ــ فهى صاحبة ثانى أكبر قوة اقتصادية فى العالم ، وبحكم كونها دولة عصرية ذات نظام ديمقراطى واقتصاد حر شبيه بنظامنا ــ تعد أفضل نموذج للدراسة ٠

وبالنظر الى طبيعة ومجالات نجاحات اليابان ، فانه من الجدير بالملاحظة كيف لا يبدى الأمريكيون اهتماما بالاستفادة من النموذج اليابانى الا قليلا ؟! ٠

ولما كانت المؤسسات اليابانية قد أصبحت تعمل بفعالية أكبر من نظيراتها الأجنبية ، فان العديد من اليابانيين يعودون الآن من جولاتهم الدراسية فى الخارج مثبطين لأنهم لم يجدوا سوى القليل ليتعلموه ، ومع ذلك فمازالوا يجوبون العالم بحثا عن دروس مفيدة ولو بقدر ضئيل ٠ ورغم ما أصاب المؤسسات الأمريكية من تخلف فانها ما زالت غير مستعدة للتعلم من الدول غير الأوربية ٠

ويقوم بعض الأمريكيين بدراسة اليابان كثقافة خلابة ذات تاريخ مثير ، وكأدب رقيق ، وتقاليد مثيرة للفضول ، ومعتقدات دينية راسخة ، الا أن أولئك الدارسين ينتمون الى عالم الثقافة والأدب لا الى عالم رجال الأعمال ٠

وربما وجدنا تفسيرا لذلك فى أن اليابانيين اعتادوا على التطلع الى الخارج بحثا عما يمكن أن يتعلموه ، بينما اعتاد الأمريكيون من رجال الأعمال أن يعلموا باقى دول العالم ٠ ولذلك يجدون من الصعب عليهم الظهور بمظهر التلميذ ، حتى لو أدت تلك اللامبالاة أو الرفض للنجاحات الأجنبية الى حرماننا من دروس نافعة ٠

وتقدم المؤسسات اليابانية لأمريكا مرآة مضيئة بكل وضوح **لأسباب عديدة ، منها :** أن اليابان ــ على خلاف الدول الغربية ــ قامت بعملية واعية لفحص واعادة بناء كافة مؤسساتها التقليدية على أساس اعتبارات عقلانية ٠ هذا بينما نجد أن النظام السياسى الأمريكى الذى وضعت أسسه

منذ نحو مائتى عـام لخدمة مجتمع زراعى غير عصرى ـ مازال منذ ذلك الحين دون أية محاولات منظمة وواعية لاعادة تنظيمه بشكل جذرى ٠

فقد نشأت مؤسسات جديدة ونمت شيئا فشيئا دون أى تصور فلسفى شامل لمدى الاحتياج اليها ٠ أما المؤسسات اليابانية فقد مرت خلال الأعوام المائة والعشرة الأخيرة بعمليتين رئيسيتين واضحتين، لاعادة الفحص والتقييم لتقرير أيهما تحتاج اليه الدولة ٠ ففى عام ١٨٦٨ بدأت اليابان دراسة على مدى عقدين من الزمن لأفضل المؤسسات والنظم العالمية فى كل قطاع : القطاع الحكومى ، وقطاع الأعمال ، والتعليم ، والفنون ، والآداب ، والقطاع العسكرى ٠ ومرة أخرى قامت اليابان فى أعقاب الحرب العالمية الثانية بتوجيه من قوات الحلفاء المحتلة لها بعملية أساسية لاعادة بناء مؤسساتها لتكون أكثر ديمقراطية وأكثر فاعلية ٠

ورغم انتهاء الاحتلال فى عام ١٩٥٢ الا أن اليابانيين استمروا لعدة سنوات فى عملية اعادة التنظيم ، وبشكل خاص فى مجالات التجـارة والصناعة والتى لم تكن قد خضعت بعد حينذاك لعملية التطوير والتحديث٠ وقد حاول القادة اليابانيون فى كلتا المرتين فى أواخر القرن التاسع عشر وفى منتصف القرن العشرين ـ أن يختاروا المؤسسات المناسبة لبلد فى مثل ظروف بلدهم ، له مثل تقاليده الثقافية ٠

ورغم أن المؤسسات التى نتجت عن ذلك كانت أكثر شبها بالنماذج الأجنبية عنها بتلك اليابانية التقليدية ، الا أن القادة اليابانيين نجحوا فى سعيهم لاختيار أفضل النماذج ثم أضافوا اليها بعض التحسينات ٠ وقد قامت اليابان فى مرحلة الاعداد للاختبار بتنمية قدرات المتخصصين من أبنائها والذين حللوا نقاط القوة والضعف فى المؤسسات المقابلة فى كل دولة عصرية ٠ وقد أكسبتها هذه العملية خبرة لا تدانيها فيها أى دولة أخرى ـ فى تقييم فعالية المؤسسات القائمة وفى خلق أو اعادة تشـكيل المؤسسات عن طريق التخطيط العقلانى لمواجهة الاحتياجات المستقبلية ٠

وبالنظر فى تجربة اليابان يمكننا الاستفادة من هذا التقييم المفصل للمؤسسات العصرية ٠

وهناك سبب ثان يوضح لنا لماذا كانت اليابان مرآة نافعة لأمريكا ، الا وهو أنها من بين كافة الدول الديمقراطية الصناعية المتقدمة ، ومع كونها الدولـة الوحيدة غير الغربيـة لهى الأكثر تميزا على الاطـلاق ٠

ولا ينبغى على المرء أن يغالى فى تفردها ، اذ أن العديد من الممارسات التى سوف تناقش فى هذا الكتاب يمكن أن نجدها الى حد ما فى أوروبا وكندا أو استراليا ، كما أن المؤسسات اليابانية قد تم تشكيلها بارادة واعية أكثر مما بنيت على التقاليد • الا أن اليابان اعتمدت على تقاليدها العريقة بشكل خلاق فى تطويـع النظم الأوربية بطرق جديدة ومختلفة لتلائـم ظروفها • ونظرا لجهود اليابان المتميزة فى اعادة مزج التقاليد المختلفة ، فانها وحدها دون كل الدول الصناعية المتقدمة تمثل أعظم مقابلة بالبناء المؤسسى الأمريكى ، وتقدم أعظم الفرص لفحص فرضياتنا الأساسية •

والسبب الثالث هو أن الظروف قد فرضت على اليابان الريادة فى مواجهة نفس المشـكلات التى بدأت لتوها تمثل هما لأمريكا • ذلك أن أمريكا أرست أنماط العلاقات بين الحكومة وقطاع الأعمال فى عصر كانت فيه الموارد الطبيعيـة ــ للأغراض العملية ــ غير محدودة ، وكان بمقدور الناس أن يتخلصوا من نفاياتهم دون تدمير للبيئة •

أما فى المستقبل فان تقاعس الحكومة عن بذل الجهد للتحكم فى مصادر الطاقة ، وتلوث البيئة قد يشكل كارثة • كما أن أمريكا حينما كانت دولة ذات كثـافة سـكانية منخفضـة ، وأراض شاسعة وفرص اقتصادية كبيرة ، كان بوسع مواطنيها أن يتمتعوا بأقصى قدر من الاستقلال مع أقل قدر من التدخل الحكومى • أما الآن ومع ازدياد الكثافة السكانية ، فانه من المرغوب فيه أن تقوم الحكومة بتقديم بعض التوجيهات فى مسألة توزيـع السـكان •

كذلك فانه قبل تقدم وسائل المواصلات والاتصالات الحديثة ، كان من الحكمة ترك كثير من القرارات للولايات ، ولكن مع تزايد الحركة والانتقال فانه من المطلوب أن تقوم الحكومة المركزية باعادة بعض النظام الى التشريعـات التى تسنها الولايات والآخـذة فى التعقـد والتداخل والتضارب فى مجالات مثل الضرائب والشئون الاجتماعية والتعليم • وفى عصر سابق كانت أعمال المال والتجارة الأمريكية مرتبطة بشكل شامل بالأسـواق الداخلية ، لذا لم يكن من الضرورى أن تكون لنا سياسـة تجارية خارجية • أما الآن فقد نمت التجارة الخارجية بسرعة كبيرة الى حد أن بعض الصناعات الأمريكية باتت تتعرض لخطر الفناء وتشريد عمالها ما لم تضع أمريكا سياسة تجارية تتوافق مع المميزات المقارنة لاقتصادنا •

وفى كل تلك المجالات واجهت اليابان فى وقت مبكر المشكلات نفسها وتفاعلت معها بهمة ونشاط أكبر • ففى ظل ندرة شبه كاملة للموارد الطبيعية ، كان على اليابان منذ عشرات السنين أن تطبق سياسات للطاقة لمواجهة العجز فيها ، الأمر الذى بدأت أمريكا لتوها تستشعره حاليا • كما كان على اليابان ازاء الازدياد المتصاعد فى الكثافة السكانية أن تتوصل الى ترتيبات جماعية تمثل صالح كل فرد وتقلل من خطر تمزيق الفرد للمجتمع ككل ، وهى مشكلة كانت أقل خطورة فى أمريكا قبل اكتظاظ مدنها بالسكان • وفى عام ١٨٦٨ وفى ظل توزع سلطة الحكم على ما يزيد على مئتين وخمسين حاكما اقليميا « لورد » ، لاقت اليابان فى مواجهة المنافسة الأجنبية صعوبات أعظم من تلك التى واجهتها أمريكا فى عام ١٧٧٦ مما دفعها لبذل جهد أكبر من أجل اقامة سلطة مركزية ، وعلى مدى أكثر من مائة عام ، وتجنبا للغزو الأجنبى ، ورغبة فى اللحاق بالغرب المتمدين ، كان على الحكومة اليابانية أن تتولى زمام القيادة فى التعامل مع القضايا العامة فى التخطيط واعادة البناء والتحديث واستبعاد الصناعات الآفلة ، ذلك النوع من القيادة الذى بدأت تنظر اليه أمريكا الآن فقط باعتباره أمرا مرغوبا فيه •

كذلك بدأت اليابان منذ عشرات السنين فى ارساء أسس سياسة تجارية خارجية ، باعتبارها جزيرة صغيرة تعتمد على التجارة الدولية فى حصولها على الموارد الطبيعية ، وفتح أسواق لمنتجاتها • وقد صارت أمريكا الآن تعتبر مثل تلك السياسة أمرا ضروريا • وباختصار فان اليابان كانت رائدة فى تطبيق سياسات مناسبة للظروف الجديدة والتى تحيط بأمريكا اليوم •

والسبب الرابع لكون اليابان مرآة نافعة هو النجاحات المعجزة التى حققتها المؤسسات اليابانية ، والتى لم تكن نجاحات اقتصادية فحسب وانما سياسية واجتماعية كذلك • وبينما نجد أن العديد من تلك النجاحات يستحق المحاكاة ، فليس معنى ذلك القول بأن مستوى الحياة فى اليابان هو بشكل عام أعلى من مستوى الحياة فى أمريكا ، فمثل هذا الحكم يعد حكما غير موضوعى على أحسن الفروض ، ذلك أنه على الرغم من أن اليابانيين يتعاملون مع الكثير من المشكلات بفعالية أكبر ، الا أنهم يعانون من الازدحام المفرط ، والعجز الخطير فى الموارد ، وهى مشكلات جنبتها أمريكا لحسن الحظ • كما أن المؤسسات اليابانية قد لا تضمن حتى الاستمرار فى نجاحها فى العقود المقبلة ، اذ أن اليابانيين عرضة للأزمات العالمية لنقص الطاقة ، وللسياسات الأجنبية لحماية المنتج الوطنى

في مواجهة الصادرات اليابانية ، فضلا على المنافسة المتزايدة من جانب الدول النامية التي تتمتع بعمالة أقل تكلفة ٠٠ وكل تلك الأسباب يمكن أن تكون لها آثار خطيرة على اليابان ، بغض النظر عن فعالية مؤسساتها ٠

ومن الصعب أن نبرهن على أن الشكل الحالي للمؤسسات اليابانية هو الشكل الأفضل لها في المستقبل ، اذ أنها يجب أن تكيف نفسها لعصر جديد تتباطأ فيه معدلات النمو الاقتصادي ، بينما تتزايد ما تتخذه الدول الأخرى من اجراءات لحماية منتجاتها الوطنية ٠

وليس بوسع المرء في النهاية الادعاء بأن تبني النموذج الياباني سوف يمكن أمريكا من الافلات من مشكلاتها الخطيرة لأنه حتى أفضل المؤسسات اليابانية يشوبها النقص ، ولأنه توجد عوامل أخرى بخلاف ما ذكرناه في هذا الكتاب يمكن أن تؤثر على نجاحنا ، وفضلا عن ذلك فان المؤسسات اليابانية ليست كلها مطلوبة ولا جديرة بالمحاكاة ٠ الا أننا لو استخدمنا المقاييس التي اعتادت أمريكا قياس النجاح بها لاتضح لنا على الفور أن تلك المؤسسات استطاعت في العديد من المجالات أن تتعامل مع المشكلات نفسها التي نواجهها ، وبطريقة أكثر نجاحا مما نفعل ٠ وبعد ٠٠٠ أفلن يكون من المفيد لنا أن نبدي نفس الشغف في التعلم من الشرق والذي أبدته اليابان في تعلمها من الغرب ؟

وسوف يلتمس العديد من القراء الأعذار ـ وهم يتابعون ملاحظتهم للنجاحات اليابانية على الصفحات التالية من هذا الكتاب ـ لتجاهل النماذج اليابانية بدعوى أنها مكلفة ، أو أنها تحتوي في طياتها على عناصر ضعف وان لم يسهل على المرء تمييزها بوضوح ، أو أنها لا يمكن أن تناسب التقاليد الأمريكية بسهولة ٠٠ ولكن كل ما أرجوه من القارىء الذي يقول « ان هذه النماذج لن تفلح هنا » أن يعلق حكمه النهائي حتى يأتي الى نهاية الفصل الأخير من هذا الكتاب ٠

الفصـــل الثـــانى

المعجزة اليابانية

لو ان اليابان كانت ولاية أمريكية لجاء ترتيبها الخامس من حيث المســاحة بعــد ولايات « ألاسكا » ، و « تكســاس » ، و « كاليفورنيا » ، و « مونتانا » الأمريكية • وعلى تلك المساحة الصغيرة من الأرض يعيش أكثر من (١١٥) مليونا من البشر ـ أى نحو نصف تعداد سكان الولايات المتحدة ـ مما يجعل اليابان صاحبة أعلى كثافة سكانية بين دول العالم الرئيسية • وتبلغ مساحة الأراضى الصالحة للزراعة فى اليابان سدس مساحة البلاد ، وعلى الرغم من ارتفاع انتاجية الفدان فان ما يزيد على ٣٠٪ من احتياجات اليابان من الطعام يتحتم استيرادها • كما تعتمد اليابان على استيراد ٨٥٪ من احتياجاتها من الطاقة ، حيث لا يوجد لديها فى الواقع بترول ، أو حديد ، أو فحم ، أو أية ثروات معدنية أخرى • وهى تستورد أخشابا من أمريكا الشمالية أكثر مما تنتج ، ويعتمد انتاجها من المواد الغذائية على المزارع الأمريكية الشمالية أكثر مما يعتمد على ما تغله المزارع اليابانية •

وفى الفترة من عــام ١٩٤٥ الى عــام ١٩٤٧ عاد الى اليابان ســتة ملايين جندى ومدنى ، بعضهم ظل يحيا فى الخارج لعشرات السنين ـ ليقع عبء اطعامهم على الوطن الأم ، مما أدى الى نقص الغذاء وانتشار أمراض سوء التغذية • ويعجب المرء فى الحقيقة ، كما يعجب الكثير من اليابانيين ، كيف أمكن لبلد فى حجم ولاية « مونتانا » وبدون أية مصادر ثروة طبيعية تقريبا ، أن يعول ما يزيد على مائة مليون نسمة •

وبحلول عام ١٩٥٢ ، ومع انقضاء الاحتلال العسكرى الأمريكى ، كانت اليابان قد استعادت مستويات الانتاج التى كانت سائدة لديها قبل الحرب ، الا أن ناتجها القومى الاجمالى كان أزيد قليــلا من ثلث دخــل فرنسا ، أو المملكة المتحدة •

أما فى أواخر السبعينيات فقد بلغ الناتج القومى الاجمالى لليابان ما يعادل دخل المملكة المتحدة وفرنسا معا ، أو أكثر من نصف الناتج القومي الاجمالى الأمريكى • وبلغ انتاج اليابان من الصلب تقريبا حجم انتاج الولايات المتحدة منه ، ولكن مصانع الصلب اليابانية كانت أكثر تطورا وكفاءة • فمن بين أكبر وأحدث اثنين وعشرين فرنا عاليا لانتاج الصلب فى العالم فى عام ١٩٧٨ ، كان نصيب اليابان وحدها أربعة عشر فرنا مقابل لا شيء للولايات المتحدة • وبذلك استطاع الصلب اليابانى بمصانعه المتطورة والأعلى فى انتاجيتها أن يتفوق على الصلب الأمريكى فى المنافسة فى الأسواق الأمريكية ، فضلا على الأسواق العالمية • وقد قامت اليابان بانشاء صناعات منافسة للغاية فى مجال تلو الآخر ، مستغلة فى ذلك مزاياها المقارنة من حيث رخص تكلفة العمالة لديها أولا ، ثم بعد ذلك من حيث اقتصاديات الانتاج كبير الحجم والتكنولوجيا الحديثة ، والتنظيم •

وفى حين لم تكن أجهزة الراديو والتسجيل و « الهاى فاى » اليابانية منافسة بالنسبة لمثيلاتها الأمريكية فى أوائل الخمسينيات ، لم يمض وقت طويل حتى سيطرت على الأسواق • كما غطت صناعة الساعات اليابانية على صناعة الساعات السويسرية الشهيرة والمشهود لها بحق • وقضت صناعة الدراجات البخارية اليابانية بالفعل على مثيلتها البريطانية الصنع ، حتى اننا لا نجد فى أمريكا من بين أشهر وأنجح شركات انتاج الدراجات البخارية شركات غير يابانية سوى شركة واحدة وهى « هارلى ـ دافيدسون Harley Davidson » واضطرت ألمانيا للتخلى عن سيادتها فى صناعة آلات التصوير والعدسات ـ فيما قبل الحرب العالمية الثانية ـ لصالح الصناعة اليابانية التى فرضت سيطرتها أيضا على صناعة النظارات والبصريات •

وحتى فى المجالات البعيدة للغاية عن التقاليد اليابانية ، تفوقت الشركات اليابانية فى أدائها فى معظم الأحوال على نظيراتها الغربية ، فبحلول السبعينيات لم يعد باستطاعة أشهر منتجى البيانو الأمريكيين ـ مثل « استينواى » وغيره منافسة شركة « ياماها » اليابانية ، كما صارت شركة « ماروماتسو Marumatsu » منافسة لنظيراتها الأمريكية ، وبتفوق كبير ، وذلك فى صناعة الناى الغربى • وامتدت السيطرة اليابانية الى مجالات متنوعة كالدراجات ، ومعدات التزحلق على الجليد ، والخزف و « السوستة Zippers » وغيرها • وفى أواخر السبعينيات انخفضت تكلفة بناء السفن اليابانية الجديدة عن نظيرتها الأوروبية بنحو ٢٠٪ الى ٣٠٪ ، حتى اضطرت الدول الأوروبية الى اللجوء الى التدخل فى آليات السوق بفرض قيود للحد من عدد السفن المشتراة

من اليـــابان ، مما أجبر شركات بناء السـفن اليابانية - فى أعقاب أزمة البترول - على التشغيل بطاقة أقل بكثير ، ورغم تلك الظروف فان أداء اليابان حينذاك فاق أداء أوربا وأمريكا مجتمعتين ، اذ بلغ انتاجها من السفن ما يعادل نحو نصف طاقة الشحن العالمية مقدرة بالطن ٠

وبالنسبة لصناعة سيارات الركوب فقد بلغ انتاج اليابان منها فى عام١٩٥٨ أقل من ١٠٠ر٠٠٠ سيارة ، فى حين ظلت شركة « فولكس فاجن» « Volks Wagon » الألمـــانية حتى بداية السبعينيات المصـــدر الرئيسى للسيارات الأجنبية للولايات المتحـدة ٠ الا أن مبيعات شركة « تويوتا » « Toyota » ومن بعدها شركة « نيســان » « Nissan » اليابانيين من السيارات فى الولايات المتحدة سرعان ما فاقت مبيعات تلك الشركة الألمانية٠ وفى عام ١٩٧٨ حلت شركة « هوندا » اليابانية محل شركة « فولكس فاجن » لتصبح ثالث أكبر مصدر لسيارات الركوب للولايات المتحدة ٠ وخلال عام ١٩٧٧ بلغ ما صدرته اليـــابان من السـيارات ما يزيد على ٥ر٤ مليون سيارة ، بينما لم تصدر الولايات المتحدة سوى ما يعادل جزءا صغيرا من هذا العــدد ٠ وفى حين باعت اليابان لأمريكا مليونى سيارة تقريبا ، لم تصدر أمريكا لليابان سوى نحو ٥٠ر٠٠٠ سيارة ٠ ولو أن قوى السوق كانت قد تركت تعمل بحرية فى ١٩٧٨ لزادت الصادرات اليابانية أكثر من ذلك ، غير أن اليابان قررت حينئذ الحد من صادراتها عن قصد لتتجنب العواقب السياسية فى أوروبا وأمريكا ٠

وقد عفا الزمن على تفسير تلك النجاحات اليابانية برخص تكلفة العمالة ، اذ أنه فى عام ١٩٧٨ حين جرى خفض قيمة الدولار(١) ، أصبحت أجور العمال اليابانية أعلى قليلا من نظرائهم فى الولايات المتحدة ٠ لذلك فان التفسير الأعظم أهمية للتفوق اليابانى يكمن فى تحديث معدات الانتاج وارتفاع انتاجية العمال ٠ فقد كشف مسح للعوامل المختلفة فى الانتاج الصناعى أجراه عالم الاقتصاد «ديل جور جينسون» Dale Jor Jenson ، عن أن درجة حداثة التكنولوجيا المطبقة فى المصانع اليابانية فى عام ١٩٧٣ كانت تفوق فى المتوسط نظيرتها فى الولايات المتحدة ٠ وفى عام ١٩٧٥ بلغت انتاجية العامل اليابانى من السيارات كل تسعة أيام ما قيمته ألف جنيه استرلينى ، بينما يحتاج العامل فى شركة «ليلاند موتورز» البريطانية Leyland Motors الى (٤٧) يوما لينتج القدر نفسه من السيارات ٠

---

(١) قيمة الدولار المستخدمة فى هذا الكتاب محسوبة على اساس متوسط سعر تحويل للدولار يساوى ١٨٠ ينا يابانيا حسب اسعار اكتوبر ١٩٧٨ ٠

وفى حين لم تتجاوز انتاجية العامل فى السنة فى أى من مصانع السيارات الأوروبية الرئيسية (فيات Fiat ، رينو Reneult ، وفولكس فاجن Volks Wagon) (٢٠) سيارة فى عام ١٩٧٦ ، نجد أن العامل اليابانى فى شركة « نيسان » Nissan استطاع أن ينتج (٤٢) سيارة فى العام ، كما بلغت انتاجية زميله فى شركة « تويوتا » Toyota (٤٩) سيارة . أما فى صناعة الصلب فقد كانت انتاجية العامل اليابانى فى عام ١٩٦٢ مائة طن تقريبا بالمقارنة بـ (٤٠٠) طن للعامل الانجليزى ، الا أنها تضاعفت بعد ذلك لتصل بحلول عام ١٩٧٤ الى ما بين ضعف الى ثلاثة أضعاف انتاجية زميله الانجليزى . وفى صناعة كراسى التحميل ذات البلى (رولمان البلى) بلغت انتاجية العامل اليابانى فى عام ١٩٧٦ نحو ثلاث مرات ونصف مرة مقارنة بانتاجية نظيره فى مصانع شركة « آر اتش بى » RHP البريطانية الرائدة فى هذا المجال .

ومع ذلك فما يزال الأمريكيون أكثر نجاحا من اليابانيين فى عدة مجالات رئيسية مثل صناعة الكمبيوتر والبتروكيماويات والأفلام الخام ، وما زالت اليابان تحمى صناعاتها فى تلك المجالات . وقد بدأت اليابان بالفعل تشكل أخطر تحد لشركة « آى . بى . ام » الأمريكية IBM ولشركات الكمبيوتر العالمية الأخرى ذات الأصل الأمريكى ، وباتت أجهزة الكمبيوتر يابانية الصنع تحصل على نصيب متزايد فى السوق المحلى اليابانى رغم تقلص اجراءات الحماية . وفى مجال صناعة آلات تصوير المستندات يتزايد أيضا نصيب المنتج المحلى فى الأسواق اليابانية . وبالرغم من التفوق الأمريكى الواضح فى مجال التكنولوجيا العسكرية والنووية ، فقد تحسنت التكنولوجيا اليابانية بسرعة كبيرة حتى ان اليابان والولايات المتحدة تقومان حاليا بمشروعات بحثية مشتركة كبرى . وقد تخلت اليابان على الأقل مؤقتا عن بذل جهودها فى مجال تصنيع الطائرات الضخمة ، وذلك بسبب الضغوط الأمريكية عليها من أجل شراء طائرات أمريكية الصنع ، ولخفض العجز فى الميزان التجارى بين البلدين وبالرغم من ذلك فان العديد من أجزاء الطائرات الأمريكية يتم انتاجها فى اليابان .

ويعتبر الميزان التجارى أحد وسائل قياس القدرة التنافسية لليابان والولايات المتحدة . فقد وصل العجز الأمريكى فى الميزان التجارى مع اليابان فى أواخر السبعينيات الى نحو عشرة بلايين دولار فى العام مع مؤشرات ضئيلة لهبوط هذا العجز . وذلك بالرغم من خفض قيمة الدولار . وتصاعد الضغوط السياسية . ويؤكد هذا العجز أكثر من أى شىء آخر

القدرة التنافسية الصناعية لليابان ، اذ أن معظم صادرات أمريكا لليابان هي منتجات زراعية ومواد خام • وقد كانت سياسة اليابان التجارية حتى أواخر الستينيات من بين أكثر السياسات تشددا فى العالم من حيث اجراءات حماية المنتجات المحلية ، مما أحبط المحاولات الأمريكية آنذاك لاختراق الأسواق اليابانية • وبالرغم من تحرير التجارة بمعدلات سريعة في معظم المجالات ، فمازالت الوزارات اليابانية - من وقت الى آخر - تخلق صعوبات خاصة في وجه المنتجات الأمريكية المنافسة ، فى حين لم تنجح حكومة الولايات المتحدة - حتى منتصف السبعينيات - فى تمثيل مصالح الشركات الأمريكية بشكل فعال ومساندة جهودها لفتح الأسواق اليابانية أمام منتجاتها ، الا أنه وطبقا لدراسة أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية لحساب وزارة الخزانة الأمريكية فى عام ١٩٧٨ ، فان السبب الأساسى للعجز التجارى لا يرجع الى سياسات الحماية اليابانية ، ولكن الى تدنى القدرة التنافسية الأمريكية ، ونقص الاهتمام بتنمية الصادرات الى اليابان• فقد وضعفت القدرة التنافسية الأمريكية ، ليس فقط بالمقارنة باليابان ، ولكن بالنسبة لدول أخرى كذلك حتى فقدت أمريكا نسبة نحو ٤٠٪ من نصيبها من الواردات الأجنبية للسوق - فى الفترة من أواخر الستينيات حتى أواخر السبعينيات - وذلك لصالح استراليا ، وكوريا ، وتايوان وغيرها من الدول الآسيوية •

وما زال ما يتم نشره فى أمريكا عن مدى التفوق اليابانى على الولايات المتحدة فى القدرة التنافسية الصناعية أقل من اللازم • الا أن حقيقة الأوضاع يعكسها ما أقر به مسئول كبير بأحد مراكز البحوث اليابانية الرائدة - فى حديث خاص - وهو أن الولايات المتحدة بقطاعها الزراعى ذى القدرة التنافسية العالية أصبحت تمثل بالنسبة لليابان البديل لمستعمراتها السابقة فيما قبل الحرب العالمية الثانية - من حيث امدادها لنظام صناعى أكثر حداثة وتفوقا بما يحتاجه من منتجات زراعية ومواد خام •

وما لم تحسن أمريكا من قدرتها التنافسية فان المسكنات قصيرة الأجل - بما فى ذلك خفض قيمة الدولار - من المحتمل ألا يكون لها سوى أثر ضئيل ، بينما سيستمر العجز فى الميزان التجارى فى التزايد • واذا أخذنا فى الاعتبار تدنى القدرات الأمريكية البحثية بالمقارنة بالاهتمام اليابانى المتنامى بالبحوث ، ونقص تشجيع الحكومة الأمريكية للشركات الأمريكية مقارنة بتشجيع اليابان لرجال الأعمال اليابانيين ، والعجز الأمريكى فى رأس المال الأجنبى بالمقارنة بتعاظم الفائض اليابانى ، فاننا

نجد أن لدينا كل الأسباب لكى نتوقع استمرار اتساع الفجوة فى القدرة التنافسية بين البلدين ٠

وقد شعرت الولايات المتحدة بضرورة التدخل فى آليات السوق بفرض قيود للحد من التهديد اليابانى ، وذلك فى المجالات التى تنامت فيها القدرة التنافسية اليابانية بسرعة بحيث صارت تهدد الصناعات الأمريكية بشدة ٠ حدث هذا فى الستينات ، حين هددت صناعات النسيج اليابانية مثيلاتها الأمريكية ، اذ تصاعدت الضغوط الأمريكية السياسية آنذاك حتى أدت الى قيام الشركات اليابانية طواعية بتحديد « حصص » لصادراتها تجنبا لفرض حواجز جمركية رسمية عليها ٠

وفى السبعينيات وحين بدا فى الأفق احتمال اضطرار كبرى شركات انتاج التليفزيونات فى أمريكا الى اغلاق أبوابها من جراء المنافسة اليابانية لها ، قامت الشركات اليابانية مرة أخرى بالحد من مبيعاتها فى الولايات المتحدة ٠ وبالنسبة للصلب طبقت أمريكا معادلة سعرية معقدة للحد من وارداته والتى يأتى جزء معتبر منها من اليابان ٠

وفى أواخر السبعينيات ، وحينما أصبحت سيارات الركوب اليابانية منافسة لمثيلاتها الأمريكية — لدرجة أن مبيعاتها فاقت بالفعل مبيعات السيارات الأمريكية فى ولاية كاليفورنيا — قامت الشركات اليابانية بزيادة أسعارها،لتقليص صادراتها للولايات المتحدة ، حتى تتجنب اتخاذها لاجراءات أكثر خطورة لحماية أسواقها ٠

وقد أدت هذه القيود غير الرسمية على الصادرات اليابانية للولايات المتحدة فى مجالات النسيج والصلب والتليفزيون والسيارات الى تخفيض حدة التوتر الحالى فى العلاقات التجارية بين البلدين ٠ الا أن استمرار اجراءات الحماية غير الرسمية للأسواق الأمريكية من شأنه أن يقلل من الضغوط التى تمارس على الصناعة الأمريكية حتى ترتفع الى مستوى المقاييس اليابانية للقدرة التنافسية ٠

وعلى صعيد التجارة الدولية كان على اليابان أن تتعلم كيف تتعامل باللغة الانجليزية ، وكيف تطبق الأنماط التجارية التى استحدثتها أصلا وتحكمت فيها الدول الغربية ٠ وعلى الرغم من تلك المعوقات الواضحة ، فقد بدأت اليابان تتحكم فى التجارة الدولية بعدما فرضت سيطرتها على الانتاج الصناعى ٠ حتى اننا نجد أن الشركات التجارية اليابانية مثل « ميتسوبيشى Mitsubishi » ، « ميتسوى Mitsui » ، « سوميتومو Sumitomo » ، « سى ايتو C Itoh » ، « ماروبينى Marubeni » ، « ونيشو يواى Nissho Iwei » تتنافس مع بعضها البعض ، ولا تجد

منافسا واحدا لها من بين شركات التجارة الأجنبية • ومن أمثلة تلك السيطرة ، أن هذه الشركات الست تقوم وحدها ــ بخلاف ما تقوم به غيرها من شركات التجارة اليابانية الأخرى ــ بأكثر من نصف حجم التبادل التجارى بين الولايات المتحدة واليابان • ونظرا لشبكة معلوماتها واتصالاتها المتميزة حول العالم ، فان جزءا معتبرا من التجارة الدولية غير المتصلة باليابان يتم أيضا من خلال قنوات تلك الشركات التجارية العملاقة •

وقد فاق حجم الاستثمارات اليابانية فى الولايات المتحدة بالفعل حجم الاستثمارات الأمريكية فى اليابان ، ويزداد نمو تلك الاستثمارات بمعدلات سريعة مع قيام المزيد من الشركات اليابانية باقامة مصانع لها ، وشراء أسهم وممتلكات فى الولايات المتحدة •

ويعد الركود الاقتصادى من المشكلات الخطيرة التى تواجه معظم الدول المتقدمة ، وتحجم كل من الحكومتين الأمريكية واليابانية عن انعاش اقتصادها بشكل كبير خشية التضخم • وقد عانت اليابان ــ فى أعقاب أزمة البترول فى عام ١٩٧٣ ــ من خطأ الانعاش الزائد لاقتصادها والذى أدى الى ارتفاع كبير جدا فى معدل التضخم على مدى عام كامل ولكن ــ وفيما عدا تلك الفترة القصيرة ــ فان اليابان لم تفلح فحسب فى المحافظة على معدلات نمو أعلى من معدلات النمو الأمريكية ، ولكنها حافظت كذلك على معدلات أقل لزيادة مؤشر أسعار الجملة •

وقد كان النجاح الاقتصادى فى الخمسينيات يتم جزئيا على حساب المستهلك اليابانى ، حيث ان الهيكل الاجتماعى لزيادة الأجور كان دائما متخلفا عن زيادة معدلات النمو والانتاجية • الا أنه فى السنوات الأخيرة ارتفع متوسط دخل الفرد وما يملكه من السلع الاستهلاكية بنفس سرعة نمو الناتج القومى الاجمالى ، وبالتالى فقد زاد بمعدلات أعلى بكثير من الدول الأخرى • وقد أصبح نمو القدرة الشرائية للمستهلك اليابانى ملفتا للنظر لدرجة أن الأجانب المقيمين فى اليابان صاروا الآن يواجهون صعوبة فى المحافظة على مستوى معيشتهم ــ ليتمشى مع مستوى نظرائهم اليابانيين دون الحصول على بدلات خاصة •

هذا بينما يجد اليابانيون المقيمون فى أمريكا أن أسعار السلع الكمالية والمطاعم الراقية هى بالنسبة لهم « متهاودة » للغاية • وهناك طرق متعددة لحساب الدخل الشخصى ، ولكن اذا ما أدخل المرء فى اعتباره الاسكان المدعوم من الدولة ، فان الأجور اليابانية بحلول عام ١٩٧٨ تكون قد فاقت بالفعل مستويات الأجور فى أمريكا • وليس هذا فحسب بل انها

آخذة فى الزيادة وبمعدلات أسرع • ومن المؤكد أن شبكات الصرف الصحى فى اليابان ما زالت أقل من المستويات العالمية ، كما أن مساحة البيوت وملكية السيارات ما زالت متخلفة عن نظيراتها فى الولايات المتحدة ، الا أن الفجوة تضيق يوما بعد يوم •

ولا يعد قطاع التوزيع والتجارة الداخلية اليابانى فى مثل كفاءة نظيره الأمريكي ، كما تعتبر الأسعار مرتفعة بالمقاييس العالمية•وباستخدام المؤشرات التقليدية للأسعار ، فان الأجور اليابانية فى عام ١٩٧٨ كانت لا تزال ذات قدرة شرائية أقل ، الا أن الفرد اليابانى المتوسط ينفق على السكن أقل من المعدلات الشائعة ، ويستهلك كميات أقل من المنتجات مرتفعة السعر ــ طبقا لتلك المؤشرات ــ مثل اللحوم وغيرها •

وتتقدم اليابان العالم من حيث انتشار أجهزة التليفزيون (خاصة الملون) فى البيوت ، وكذا آلات التصوير • ويتفوق المستهلك اليابانى على الأمريكى من حيث ملكيته لأجهزة التسجيل (الفيديو) ليس فقط من حيث النسبة المئوية ، ولكن أيضا من حيث عدد الملاك الفعلى • وتتفوق معـدات التزحلق على الجليد ــ والتى يستخدمها اليابانيون فى مناطق التزحلق متوسطة المستوى ــ من حيث الجودة على مثيلاتها فى أرقى مناطق التزحلق فى أوروبا وأمريكا • وعلى الرغم من أن البعض قد لا يتفق والرأى الشخصى القائل بأن ملابس اليابانيين تعد فى المتوسط ذات نوعية أعلى بالمقارنة بملابس الأمريكيين الا أنه يوجد اتفاق واسع النطاق على أن تنوع وكم ملابسهم الرياضية ، وملابس العرس والاحتفالات الرسمية ، وأزياء العاملين بالشركات ، والأزياء غير الرسمية « الكاجوال » تفوق ــ وبهامش كبير ــ نظيراتها لدى أى شعب آخر • وعلى أسوأ تقدير فان اليابانيين يحافظون على ملابسهم فى حالة أفضل من نظرائهم الأمريكيين •

أما بالنسبة لشبكة النقل والمواصلات الداخلية ، فان اليابان تتقدم غيرها من الدول الغربية بمعدل سريع جدا • ويستخدم اليابانيون الطائرات فى انتقالاتهم الداخلية ذات المسافات القصيرة بمعدل أقل من الأمريكيين ، أما عن النقل بالسكك الحديدية فان خط « الشين كانسين Shin Kansen » أو قطار الرصاصة « Bullet Train » والذى افتتح عام ١٩٦٤ ليعمل بين طوكيو وكيوتو ، يعد أسرع وأكثر راحة من أى قطار قد تفكر أمريكا حاليا فى استخدامه حتى فى أكثر خطوطها ازدحاما بالمسافرين ، وان كانت قد قامت أخيرا فى عام ١٩٧٨ بشراء بعض تلك القطارات بعد أن مضى على التكنولوجيا المطبقة فيها نحو خمسة عشر عاما • وقد قامت اليابان بالفعل بمد هذا الخط السريع الى جزيرة « كيوشو الجنوبية Kyushu » ومدينة فوكوكا Fukuoka ، ويجرى مده الى أقصى الطرف الشمالى لجزيرة

« هونشو Honshu » الرئيسية ، وان كانت الاعتراضات الخاصة بالضجيج تؤجل التنفيذ · ويفوق مستوى الخدمة التى تقدمها شبكة السكك الحديدية ـ التى تغطى اليابان ـ من حيث السرعة والراحة مستويات الخدمة فى الشبكات المناظرة فى أوروبا فضلا على أمريكا ·

أما الخدمة البريدية ، فان سرعتها تفوق بغير أدنى شك كافة المقاييس العالمية ، وتمتاز اليابان بشكل خاص بتطبيق نظم بريدية جديدة تستخدم وسائل الاتصالات الالكترونية · وتنتشر فى اليابان أكثر من أى بلد آخر أجهزة الفيديو والفاكس المتصلة بأجهزة التليفون · وقد عكف نحو مائة من خبراء الكمبيوتر اليابانيين لمدة أربع سنوات على تصميم نظام خدمة مصرفية أتاح للعميل فى منتصف السبعينيات أن يتوجه الى أى فرع عادى لبنك محلى ، ويقوم بتحويل أية مبالغ لأى حساب فى أى بنك محلى آخر وفى نفس اليوم · وتتفوق أنظمة التحكم بالكمبيوتر فى انتاج الصلب من حيث تقدمها المعجز عن نظيراتها فى الدول الغربية ·

أما فكرة حفظ الكتب والمجلات على شرائط كمبيوتر ، واتاحة الاطلاع عليها لكل بيت عن طريق نظام تليفونى أو تليفزيونى ، فرغم أنها ليست قاصرة على اليابان ، الا أنها سبقت الولايات المتحدة كثيرا فى هذا المجال من حيث قيامها بحل المشكلات التنظيمية والفنية والقانونية لهذا النظام الخاص بنقل المعلومات حتى لم يعد من المستحيل أن تقوم بتطبيقه بالفعل قبل مرور عشر سنوات على الأكثر متقدمة بذلك كثيرا على أمريكا ·

واذا أخذنا فى الاعتبار الهجرة غير العادية من الريف الى المدينة فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، والسرعة التى لا نظير لها والتى جرى بها التحول نحو التصنيع والأنماط الغربية ، فان المرء ليتوقع حدوث خلل اجتماعى جسيم فيما يتعرض أفراد الشعب لضغوط كبيرة · ورغم صعوبة التوصل الى مقاييس معبرة عن التحلل الاجتماعى بمفهوم يتمشى مع كل الثقافات ، الا أن مدى انتشار الجريمة يعد مؤشرا هاما فى هذا المجال · ويجمع المراقبون ـ فى هذا الصدد ـ على أن المرء بمقدوره السير فى أى مكان فى اليابان ، وفى كل ساعات الليل وهو على ثقة تامة من سلامته الشخصية · ويصل هذا الشعور بالأمان ـ مما قد يصدم الأمريكيين ـ الى حد أن اليابانيين يحملون معهم كميات كبيرة من النقد حيث انهم يفضلون سداد فواتيرهم الضخمة نقدا ، وليس عن طريق شيكات مصرفية ·

كما لا يشعر سائقو التاكسى بأى قلق على سلامتهم الشخصية · وتعضد هذه الأحكام والملاحظات الشخصية الكثير من المعلومات المسجلة

والمتاحة ، اذ يقول الدارسون الأمريكيون لسجلات الجرائم فى اليابان فى ١٩٦٠ — وهى أكثر استيفاء من السجلات المثيلة فى أمريكا — ان معـــدلات الجرائم الكبرى فى أمريكا كالقتل ، والتعـدى ، والسرقة ، والاغتصاب كانت أعلى بعدة مرات من مثيلاتها فى اليابان · وقد ارتفعت معدلات الجريمة الأمريكية فى الفترة من عام ١٩٦٠ الى عام ١٩٧٣ بمعدل بلغ ١١٠٪ كما كان الحال كذلك أيضا فى الدول المتقدمة الأخرى باستثناء اليابان حيث استمرت معدلات الجريمة فى الانخفاض أكثر ·

وربما يظن البعض أن اليابان قد أهملت الثقافة والتعليم فى جهودها الرامية الى تحقيق معدلات نمو اقتصادية سريعة ، الا أن الواردات الثقافية سارت بنفس سرعة الواردات التكنولوجية وتم نشرها بين أفراد الشعب بنفس السرعة · وتتصدر اليابان دول العـالم من حيث النسبة المئوية لشبابها الذين يكملون تعليمهم الثانوى وتبلغ نحو ٩٠٪ · وبالرغم من أن النسبة المئوية للأمريكيين الذين يلتحقون بالجامعات أكبر ، الا أن نسبة من يكملون تعليمهم الجامعى بين اليابانيين تعد أعلى · وعلى الرغم من تطابق متوسط عدد سنوات التعليم فى البلدين ، فان الطفل اليابانى يحظى بساعات درس يومية أطول قليلا ، وبعام دراسى أطول بنحو ستين يوما مقارنة بالطفل الأمريكى · كما أنهم يقضون وقتا أطول بكثير فى الدروس التعليمية الاضافية ، وينخرط معظمهم فى المزيد من الدروس الخاصة للتحضير للامتحانات المؤهلة لدخول المدارس الثانوية أو الجامعات · ويلاحظ الغربيون الملمون بالنظام التعليمى اليابانى أن متوسط المام الطلاب اليابانيين بتاريخ العالم والأحداث الجارية أكبر من المام معظم الطـلاب الغربيين بها · وفى الرياضيات والعلوم ، حيث تتوافر معلومات كمية موثوق بها حول المهارات العالمية المقارنة ، يفوق أداء الطلاب اليابانيين أداء نظرائهم فى الدول الغربية المتقدمة بقدر كبير ·

كما يحتل اليابانيون مرتبة عالية فى الموسيقى والقـدرات الفنية واللياقة البدنية · وتفوق معرفة الشباب اليابانى باللغة الانجليزية معرفة الطالب الأمريكى باللغات الأجنبية ، رغم أن معرفتهم بالمحادثة الانجليزية لا يمكن مقارنتها بتلك التى يتمتع بها معظم الأوروبيين ، ولكن اذا أخذنا فى الاعتبـــار أنه فى عام ١٩٤٥ لم يكن أحد فى اليابان تقريبـــا يعرف الانجليزية ، فان ما أحرزوه من تقدم فى تعلم تلك اللغة الأجنبية على مدى جيل واحد يعد فريدا فى نوعه بين الدول الكبرى ، فضلا على أن هذا التقدم ما زال مستمرا ·

وكثيرا ما لاحظ المراقبون الأجانب أن التلاميذ اليابانيين يستوعبون قدرا هائلا وبشكل غير عادى من المعلومات العـامة استعدادا لامتحانات

التأهل للجامعات والمدارس الثانوية · وبالرغم من الحشو المكثف للمعلومات في بعض الأحيان ، فاننا نجد لدى اليابانيين شغفا كبيرا بالمعلومات في شتى الموضوعات كالشئون الدولية ، والسياسية ، والتاريخ ، والعلوم ، والفنون ·

وبالنسبة لعدد قراء الصحف اليومية فهناك دولة أو دولتان تتقدمان على اليابان في هذا المجال ، ولكننا لو أدمجنا عدد قراء الكتب ، والمجلات ، والصحف المختلفة معا فان اليابان تتصدر بكل وضوح كافة دول العالم · ورغم صعوبة الحكم على مدى تفوق البرامج التليفزيونية للشبكة القومية للتليفزيون الياباني ـ بقناتيها العامة والتعليمية على مثيلاتها في دول العالم الأخرى من حيث ارتفاع المستوى ـ من وجهة نظر بعض الأجانب ـ فاننا نعتقد أنها ذات نوعية ممتازة على أية حال · ويحصل جمهور القراء اليابانيين العادى على كم عريض من المعلومات عن التطورات العالمية الرئيسية يفوق ما تقدمه لقرائها أفضل الصحف الأجنبية في العالم ·

وتواجه اليابان أسوأ مشكلات التلوث حدة ، بالنظر الى تركز انتاجها الصناعي في مساحة ضيقة رغم أنه يفوق حاليا من حيث الحجم الانتاج الصناعي للاتحاد السوفيتي · ومنذ أن جذبت هذه المشكلة اهتماما عظيما في بداية السبعينيات ، قامت اليابان بمجابهتها باتباع أساليب تقنية رائدة يعكف الأمريكيون على دراستها حاليا في بحثهم عن حلول جديدة لمشكلات التلوث في أمريكا · وبحلول منتصف السبعينيات كانت المستويات القياسية اليابانية للتلوث المسموح به والتى تلتزم بها المصانع الجديدة تفوق في تشددها ما تفرضه غيرها من الدول ، كما فاق حجم انفاق اليابان على مكافحة التلوث ما تنفقه أى دولة أخرى في هذا المجال ، ولم تأت أواخر السبعينيات حتى كانت معظم المصادر الخطيرة للتلوث قد تم تخفيضها بشكل كبير · وفيما يتعلق بالتلوث الناتج عن عوادم السيارات ـ على سبيل المثال ـ صارت المستويات القياسية المسموح بها في اليابان في أواخر السبعينيات هي الأكثر تشددا في العالم بأسره ، حتى اضطر منتجو السيارات في أوربا وأمريكا الى مناشدة اليابان السماح لهم بشكل خاص بتصدير سياراتهم اليها استثناء من تلك الشروط التى عجزت عن استيفائها ·

ومع أن البرامج القومية للتأمين الصحى في اليابان لا تقدم مزايا كبيرة طبقا للمعايير الأوربية الغربية ، فان المرء يخرج بانطباع جيد حين يلاحظ أفراد الشعب الياباني ، ويرى ما يتمتعون به من حيوية حتى انهم ليبدون أصغر من أعمارهم ، كما لا تشيع بينهم ـ فيما يبدو ـ أمراض

السمنة والوهن · وتعضد الاحصاءات الرسمية المتاحة تلك الانطباعات العامة ، فقد كانت معدلات وفيات الأطفال فى اليابان فى منتصف السبعينيات هى أقل معدلات بالمقارنة بأية دولة أخرى فى العالم · واذا كان مدى امتداد عمر الفرد هو أفضل معيار عام للحكم على مستوى النظام الصحى لبلد ما ، فان متوسط عمر الفرد فى اليابان والذى كان فى عام ١٩٥٥ يقل عن متوسط عمر الفرد الأمريكى بأكثر من أربع سنوات ، ثم تجاوزه بعد ذلك فى عام ١٩٦٧ ، قد استمر فى الزيادة حتى تفوق على متوسط عمر الفرد فى السويد فى عام ١٩٧٧ ، وليصبح بذلك أعلى متوسط عمر للفرد فى العالم ·

أما قضية رضا الأفراد عن حياتهم ، فتلك قضية تحتاج لأحكام أكثر موضوعية · واذا تفحص المرء نتائج استطلاعات الرأى الدولية حول درجة الرضا والاشباع الذاتى لدى الأفراد ، لوجدناها منخفضة بين اليابانيين والذين لديهم ــ فيما يبدو ــ طموحات نحو تحسين أحوالهم ، مثلهم مثل مواطنى أية دولة فى العالم ، بل ربما أكبر · الا أن الأجانب الذين يلاحظون اليابانيين فى الأماكن العامة يجمعون على أنهم يحتلون مكانة عالية جدا من حيث احساسهم بالانخراط فى أعمال ذات مقاصد وغايات ، وشعورهم بالاعتزاز بأدائهم لدورهم فى العمل ، وفخرهم بمظهرهم الشخصى · ولعل هناك ما يغرى المرء بالتقليل من شأن اليابانيين باعتبارهم أشبه بالانسان الآلى الذى لا يعرف سوى العمل ، الا أنه وطبقا للاحصاءات الواردة بالكتاب السنوى لمنظمة العمل الدولية عام ١٩٧٦ ، فان متوسط ساعات العمل الأسبوعية للعامل الأمريكى تصل الى (٤٠) ساعة بالمقارنة ب (٢ر٤٠) ساعة للعامل اليابانى · واذا ما أخذنا فى اعتبارنا ساعات العمل الاضافى غير المسجلة ، فان العامل اليابانى العادى قد يعمل فى المتوسط ثلاث أو أربع ساعات اضافية كل أسبوع ، وحتى فى هذه الحالة فان ساعات العمل الأسبوعية الكلية فى اليابان تقع فى حدود المدى المعتاد فى الدول الأوربية الغربية ·

أما أولئك الذين قاموا بملاحظة مظـــاهر الحياة الخاصـــة للأسر اليابانية وغيرها من الجماعات فانهم يخلصون الى أنهم ليسوا متخلفين من حيث الاستمتاع بالحياة ، والابتهاج بالاسترخاء بعيدا عن الهموم ، والحماس للترويح أو أنهم ــ وكما يحلو لهم وصف أنفسهم ــ يعملون بجد ويلهون بجد · ويعبر الكثيرون من المفكرين الأمريكيين الذين يزورون اليابان عن اعجابهم الشديد بحسن مظهر المنافع العامة بالمدن ، وبوسائل

النقل العام الجديرة بالثقة ، وببشاشة العاملين بالمتاجر ، ووفرة المتاجر الكبرى ، ورقى المطاعم ، والانعدام الفعلى للأحياء القذرة المهملة والمنبوذة • ويتعجبون فى النهاية ــ مثلهم فى ذلك مثل الزائرين اليابانيين لأمريكا ــ من سر عدم قدرة الأمريكان على جعل مدنهم ومؤسساتهم على هذا المستوى الراقى •

ولا تحتل اليابان المكانة الأولى فى العالم اليوم من حيث اجمالى الناتج القومى ، ومستوى المعيشة ، والنفوذ السياسى ، والتأثير الثقافى • وطبقا للتقديرات الاقتصادية المختلفة فقد فاق نصيب الفرد اليابانى من اجمالى الناتج القومى نظيره فى الولايات المتحدة عام ١٩٧٧ أو ١٩٧٨ ، الا أنه حتى لو استمرت الاتجاهات الحالية على ما هى عليه ــ مع عدم أخذ التغيرات الكبيرة فى قيمة الين اليابانى فى الاعتبار ــ فسوف يتطلب الأمر ما يزيد على عشر سنوات قبل أن يتعدى الناتج القومى اليابانى نظيره الأمريكى •

أما عن متوسط دخل الأسرة اليابانية ــ اذا ما أدخلنا فيه المزايا العينية ــ فانه يفوق متوسط دخل الأسرة الأمريكية ، الا أن القدرة الشرائيــة لدخل الفرد اليابانى فى عام ١٩٧٨ ، اذا قيست بالمعايير الاقتصادية التقليدية ، لا تتعدى القدرة الشرائية لدخل الفرد فى أمريكا • ورغم أن معايير قياس القدرة الشرائية هى محل جدل ــ بسبب أن القياس هنا مبنى على مشارب وطبيعة الأمريكان ، بينما يتصف اليابانيون أكثر منهم بالاعتدال فى الانفاق ، ويقترضــون بدرجة أقل وبالتالى يتحملون فوائد أقل ، ويحصلون على دخل أكبر من حصيلة مدخراتهم ــ فليس هناك أدنى شك فى أن الأمريكى يحظى بمسكن ذى مساحة وحديقة أكبر •

وقد اختارت اليابان حتى الآن الاحتفاظ بدور متواضع فى شئون السياسة الدولية ، حيث تتعاون مع الدول الأخرى دون أن تأخذ بزمام المبادرة ، وتدافع عن مصالحها أكثر مما تتحمل مسئولية حفظ السلام والنظام فى العالم • وعلى ذلك فلا محل للمقارنة فى الوقت الراهن بين نفوذها السياسى وبين النفوذ السياسى الأمريكى •

أما التأثير الثقافى القومى فى اليابان فانه يعد متخلفا عن القوة الاقتصادية بعشرات السنين • ونحن نجد أن الدول الأوروبية الغربية ، والتى لم تعد منافسة لليابان من حيث القوة الاقتصادية ، ما تزال تحظى باحترام وتأثير أعظم مما تحظى به اليابان فى مجال الثقافة • وما زال

اليابانيون ينظرون باحترام الى السلوكيات الاجتماعية والفنون الأوربية · ورغم تزايد عدد اليابانيين الذين يتلقون دروسا فى البيانو ـ بالمقارنة بالأمريكيين ـ فضلا على الأعداد الغفيرة لمن يدرسون الموسيقى والفنون اليابانية ، الا أن أمريكا ـ وعلى الرغم من التقدم اليابانى السريع فى مجالات شتى ـ ما تزال هى صاحبة الكفة الراجحة فى مجال الفن والموسيقى الغربية بفنانيها وموسيقييها المتميزين ·

كما تقع اليابان خلف أمريكا وبمسافة كبيرة ـ من حيث عدد من حصل من مواطنيها على جوائز نوبل فى العلوم والآداب ، على أنه ربما كان هناك أساس للتساؤل عما اذا كان اليابانيون قد حظوا بالفعل على ما يستحقونه من تقدير · وفى مجال الرياضة البدنية ، يمارس اليابانى فى المتوسط تدريبات بدنية أكثر من نظيره الأمريكى ، الا أن الأمريكيين يتفوقون بوضوح فى أدائهم فى معظم المسابقات الرياضية الدولية ، ورغم أن الفجوة بين اليابان وأمريكا من حيث النفوذ السياسى والتأثير الثقافى والأداء الرياضى آخذة فى الضيق ، الا أن ذلك لا يتم بنفس سرعة تضاؤل الفجوة بينهما من حيث القدرة الاقتصادية · ولا تعد اليابان فى الوقت الراهن هى القوة الأولى فى العالم من حيث النفوذ السياسى والثقافى ، ولا حتى من حيث حجم الناتج القومى الاجمالى ·

الا أن اليابان تعد دون جدال القوة الأولى فى العالم من حيث فعالية مؤسساتها الحالية فى مجابهة المشكلات الراهنة المصاحبة للعصر الصناعى المتقدم · وبالنظر الى مساحتها ومواردها الطبيعية المحدودة واكتظاظها بالسكان ، فان انجازات اليابان فى مجال الانتاجية الاقتصادية ، والتعليم والصحة ، ومكافحة الجريمة تعد فريدة من نوعها ، كما أن هذا النجاح يصير أكثر مدعاة للدهشة حينما ينظر المرء الى ما كانت عليه اليابان من تخلف كبير فى العديد من تلك المجالات ، ليس فقط فى عام ١٩٤٥ بل أيضا فى منتصف الخمسينيات بعد انقضاء آثار الحرب العالمية الثانية ، وبعد أن أتمت استردادها لعافيتها الاقتصادية بشكل أساسى ·

ويبدى العديد من الأمريكيين ولعا بالبحث عن مبررات لهذا النجاح ، وينقبون عن أمثلة لاستخدام اليابانيين لتكتيكات مجحفة من أجل التفوق على الدول الأخرى ويرمونهم بالتقليد تارة وبأنهم حيوانات اقتصادية ضيقة الأفق تارة أخرى ، ويتهمونهم بأنهم يتعمدون اغراق الأسواق ببضائعهم وبأسعار منخفضة ، وأن العلاقة بين حكومتهم وبين رجال الأعمال علاقة حميمة وغير مشروعة · وقد تنجح مثل هذه التفسيرات السهلة لنجاح

اليابان فى التقليل من وطأة قلق الأمريكيين على مستوى أدائهم ، الا أن من يؤمنون بصحتها لا يعدون فقط غير منصفين لليابانيين ، ولكنهم يقومون أيضـــا بحرماننا من التعلم من النجـــاح اليـــابانى ، ويؤدون بنا الى المزيد من التخلف ٠

وتعـــانى اليـــابان من مشـــكلات خطيرة ، فضـــلا على مشكلة التكدس السكانى مثل المستوى المتوسط لجامعاتها ، وانتشار التفرقة العنصرية ضد الكوريين المقيمين بها وضد أولئك الذين ينحدرون من سلالة طائفة المنبوذين (٢) ابان حكم توكو جاوا ، كما يعانى اليابانيون من قلق لا يهدأ تجاه التدنيس الأجنبى ، ومن التخبط الحكومى المؤسف ، والذى يحدث أحيانا مثلما جرى فى مشروع انشاء مطار ناريتا الدولى (٣) ، ومن عجرفة الشركات الكبرى فى ردودها على شكاوى المواطنين ٠ الا أنه لما كانت بؤرة الاهتمام فى هذا الكتاب لا تتركز على رسم صورة شاملة لليابان ، بل على الخبرات التى تفيد الأمريكيين فى سعيهم لتحسين وطنهم ، فاننا سوف نتطرق لمشكلات اليابان بالتفصيل فقط فى اطار بحثنا لمدى كون تلك المشكلات تمثل جزءا أساسيا من المؤسسات التى نود اقتباس نظمها ٠ وقد توخينا فى اختيارنا للمؤسسات التى سنتعرض لها فيما يلى أن تمثل أساسا محوريا لفهم النجاح اليابانى بشكل عام ، وأن تصلح كذلك لتكون نموذجا يجدر بالأمريكيين الاحتذاء به ٠

---

(٢) طائفة المنبوذين ـ ويطلقون عليهم بوراكومين Burakumin ـ ويقـال انهم ينحدرون من أصول متعددة مثل أسرى الحرب الذين يقومون بالأعمـال الحـقيرة ، والعاملين بالجزارة ، ودبغ الجلود ، وغيرها من المهن المرتبطة بذبح الحيوان وهو ما تحرمه الديانة البوذية ، الأمر الذى دعا الآخرين الى ازدرائهم ـ (المترجم) ٠

(٣) مطار ناريتا الدولى هو المطار الرئيسى الآن فى طوكيو والذى تم افتتاحه عام ١٩٨٠ ، بعد أن امتدت سنوات انشائه لتبلغ اثنى عشر عاما ، تعرض خلالها العمل فيه الى التوقف بل التخريب ، حتى ان معارضى انشاء المطار قاموا قبيل افتتاحه بتحطيم برج المراقبة الخاص به ٠ وقد تعرض أداء الحكومة من حيث التخطيط ، ومعالجة مشكلات المشروع لكثير من الانتقادات ، من أمثلتها سوء اختيار موقع المطار على بعد ستين كيلو مترا من قلب طوكيو ، بالاضافة الى ما يسببه من ضجيج لســكان المناطق المجاورة ، فضلا على نزع ملكية أراضيهم ـ (المترجم) ٠

الباب الثانى

النجاحات اليابانية

الفصـــل الثـــالث

المعرفة : السعى اليها وصولا للاجماع

لو أن هناك سببا وحيدا يفسر بمفرده نجاح اليابانيين ، لكان هذا هو سعيهم الجماعي الموجه طلبا للمعرفة • ففى كل مؤسسة هامة ، وفي كل مجتمع ابتداء من الحكومة المركزية الى الشركات الخاصة ، ومن المدن الى القرى ، وحيثما يشترك الناس فى اهتمامات عامة ، تشعر القيادات الغيورة بالقلق على مستقبل مؤسساتها ، ولا يهمها شيء بقدر ما يهمها الحصول على المعلومات والمعارف التى قد تحتاج اليها جماعاتها يوما ما • وعندما بشر المفكرون من أمثال « دانييل بيل » « Daniel Bell » و « بيتر دروكر » Peter Drucker وغيرهما بمقدم عصر المجتمع الصناعي المتقدم ، حيث تحل المعرفة ــ باعتبارها المورد الرئيسى للمجتمع ــ محل رأس المال ، لاقى هذا المفهوم الجديد حماسا شديدا فى أوساط القيادات اليابانية •• الا أن ما فعلته تلك القيادات فى هذا الصدد لم يكن سوى اعادة صياغة واصدار لأحدث طبعة ، مما كان قد أصبح بالفعل حكمة يابانية تقليدية ، الا وهى الأهمية العظمى للسعى الى المعرفة •

ورغم أن سبب الاحتياج للمعرفة قد لا يكون واضـــحا فى جميع الحالات ، فان الجماعة تقوم بتخزين أية معلومات متاحة على أمل أن تصبح ذات نفع يوما ما • وتختلف عمليات جمع المعلومات ، فنجد أن بعضها يختص بجمع المعلومات العامة ، بينما يتجه البعض الآخر لجمع معلومات محددة ومتخصصة • وتوجد عمليـات لجمع المعلومات على المدى الطويل وأخرى على المدى القصير ، وعمليات تأخذ الشكل الرسمي وأخرى تسير بطرق غير رسمية • وتقوم المؤسسات بارسال فرق لجمع الملاحظات كما تدعو الخبراء ، ويقومون بجمع المعلومات من حجرات الدراسة ، ومن ملاعب الجولف ، من قاعات المؤتمرات ومن الحانات ، من مراكز الأبحاث ومن التليفزيون ، يجمعـونها من المحترفين ومن الهواة ، من الأصـــدقاء ومن الأعـــداء ، ويقومون بزرع أصـــدقاء جدد حيث يمكن أن يصبحوا مدخلا

للحصول على المعلومات ، ويتم تكوين مجموعات جديدة بهدف انتقاء ومعالجة تلك المعلومات • ويتعهدون المصادر المحتملة للمعلومات بالرعاية والعناية حتى تتمكن من تلبية أى طلب للمعلومات كلما احتاج الأمر لذلك • كما يتم استكشاف أية مجالات جديدة للمعرفة يمكن أن تؤدى الى مفاتيح جديدة لحل مشكلاتهم ، ويجرى منح الأفراد اجازات دراسية لبضع سنوات لاجادة تخصصات يرجى منها النفع فى المستقبل •• وهم يعتقدون أن عملية جمع المعلومات ينبغى أن تكون شاملة ومتقنة ، والا فقدت قيمتها •

التعلم الجماعى : كنمط تقليدى ، وكحاجة عاجلة

حيثما اجتمع شخصان فى اليابان ، فان من ينقل منهما المعلومات للآخر يعتبره المتلقى « معلما » له ، ويقنع هو بدور « التلميذ » • ويتوقع المجتمع من كل فرد أن يكون تلميذا بعض الوقت ، ويحظى التلميذ النجيب فى أى عمر بالاعجاب ، وينبغى عليه أن يظهر التواضع ، والخضـوع ، والمثابرة ، وضبط النفس • واذا ما أحس التلميذ فى جلسات الدرس الجماعية بأن المعلم ليس مشوقا ، فانه قد يغفو بحذر ، واذا ما وجد أنه أقل من المستوى الممتاز ، فانه يخفى ذلك فى نفسه • وفى جميع الأحوال لا يقوم التلميذ بتحدى حكمة معلمه ، بل يقبل الاطار العام للفروض الذى يطرحه المعلم •• واذا كان عليه أن يسأل ، فانه يتخير السؤال الذى يمنح المعلم الفرصة لاستعراض قدراته • ويسعى التلميذ الى تعلم ما يمكنه ، ولا يحاول أن يستعرض براعته أمـام الآخرين محـكوما فى ذلك بدوره كمتعلم •

وهم يعتبرون الدراسة نشاطا اجتماعيا يستمر مدى الحياة • وحينما يكمل الشاب اليابانى تعليمه الرسمى لا يكون قد اكتسب فحسب معلومات عامة ، ولكنه يكتسب أيضا عادة الدراسة فى مجموعات • وحتى حينما يستذكر التلميذ شيئا ما منفردا ، فلابد له أن يناقشه فيما بعد مع أقرانه • وقد يكون الحصول على الشهادة من خلال التعليم الجامعى فى اليابان أكثر أهميـة من التعلم ذاته ، وقد يكون الجو الاجتماعى معوقا لحرية طرح التساؤلات ، الا أنه لا يعوق مجموعات الطلبة عن الاستمرار فى التعلم ، ولا هو يمنحهم تلك الثقة الزائدة التى تجعلهم يعتبرون أنفسهم خبراء حتى قبل التحاقهم بالوظائف • ولذا يبدأ الخريج حياته الوظيفية وهو معد جيدا لتلقى تدريباته التخصصية ، ويظل لديه كذلك الاستعداد لتلقى تدريبات عامة فى مجالات واسعة •

ويخضع الموظف الجديد فى مكان عمله لفترات طويلة من التدريب المتخصص تكون له خلالها مكانة متواضعة باعتباره موظفا تحت التمرين ، كما يشارك كثيرا ــ فيما بعد ــ وعلى مدى عمره الوظيفى في المزيد من الحلقات الدراسية المختلفة • ويلقى الموظف التشجيع على الاشتراك فى الدراسات التى تتعلق بالعمل حتى اذا لم تكن هناك مجموعات دراسية •• بل ان الأسرة والأصدقاء يشجعون ربة البيت ــ سواء أكانت شابة أم عجوزا ــ على أن تدرس لتكون ربة بيت أفضل ، أو أما أصلح ، أو لتصبح فيما بعد حماة أفضل • وتحظى الدورات التعليمية للكبار والتى تنظمها المجالس المحلية والشركات ودور الصحف والمتاجر الكبرى ، فضلا على الجامعات ، بشعبية جارفة •

وحتى خارج العمل يظل الموظف يبحث باستمرار عن فرص لتعلم ما قد يعود على عمله بالنفع ، ويحاول أيضا تعلم أشياء هامة ليست لها علاقة مباشرة بعمله ، على أمل أن يثبت نفعها على المدى الطويل • وعندما يحل باليابان زائر أجنبى يفكر معظم اليابانيين بالغريزة فيما يمكن أن يتعلموه منه • ويسافر الى الخارج حاليا نحو ثلاثة ملايين يابانى فى كل عام يبحثون عن أية اشارات صغيرة لأفكار جديدة قد تصلح للتطبيق فى الوطن •

وقد يكون الولع بالدراسة متأصل الجذور لدى المجموعات ، الا أن هذا الولع يظهر أكثر ما يظهر وبكل وضوح فى وسائل الاعلام • فالى جانب وجود المجلات الرياضية ، والفكاهية ، والأسبوعية ، والاستعراضـــات التليفزيونية والتى تنحصر مهمتها أســاســا فى الترويح ، توجد كذلك الصحف اليومية والمجلات والبرامج التليفزيونية التى تقدم لجمهورها كما هائلا من المعلومات • ولا يفوق القارىء اليابانى نظيره الأمريكى من حيث الساعات التى ينفقها فى مطالعة الصحف أو المجلات أو الكتب فحسب ولكن أيضا من حيث النسبة الكبيرة المتاحة له من وسائل الاعلام والتى تعمل على تنمية معارفه ومهاراته • وتتمتع كل من الصحيفتين اليوميتين الأكبر فى اليابان بتوزيع يصل الى نحو ٦ر٠٠٠ر٠٠٠ نسخة ، وهو يفوق ما توزعه أكبر الصحف اليومية الأمريكية •

وتستطيع كبرى الصحف اليابانية ــ بمراسليها المحليين والخارجيين الأكثر تخصصا من نظرائهم الأمريكان ــ أن تقدم لقرائها خلفية من المعلومات على درجة عالية من التفصيل • ونظرا لكون تلك الصحف الكبرى قومية وليست محلية ، فان درجة الوعى العام للقراء بالقضايا القومية والعالمية

تكون أعظم مما هو عليه الحال في الولايات المتحدة • وقد وصل توزيع الصحف اليابانية في عام ١٩٧٦ الى ٦١٫٠٠٠٫٠٠٠ نسخة ، وهو ما يعادل توزيع الصحف الأمريكية ، وهذا يعنى أن نصيب الفرد اليابانى من الصحف يصل الى ضعف نصيب الفرد الأمريكي تقريبا •

وتمد العديد من الدوريات المتخصصين اليابانيين بالمعلومات فى مجالات متنوعة ومتعددة بشكل كبير • ويعلق على ذلك « هيربرت باسين » Herbert Passin رئيس قسم الاجتماع بجامعة كولومبيا قائلا : انه حينما يود المرء أن يعطي لأفكاره الجديدة متنفسا فى اليابان ، فانه — وغيره من المفكرين اليابانيين — يجدون العديد من النشرات والدوريات التى يمكن أن تنشر أفكارهم على الفور ، بينما يتطلب الأمر فى أمريكا عدة شهور على أفضل تقدير • وتقوم اليابان بنشر نحو ٣٠٫٠٠٠ كتاب جديد فى كل عام ، أى ما يعادل تقريبا ما تنشره الولايات المتحدة ، كما قامت منذ الحرب العالمية الثانية بترجمة نحو ١٥٠٫٠٠٠ كتاب الى اليابانية • ولا تهدف كل تلك الكتب المترجمة الى نقل المعلومات ، ولكن كم المعلومات الذى يفيض منها وينقل الى اللغة اليابانية يتضاءل الى جانب ذلك القدر من المعلومات الذى ينقل الى اللغة الانجليزية عن اللغات الأخرى •

ويحظى التليفزيون التعليمي بتمويل موفور ، وتكرس نسبة معتبرة من وقت الارسال التليفزيونى لدروس التعليم الأساسى لا للبرامج الترفيهية • وتبث شبكة التليفزيون القومية التعليمية برامج تعليمية أسبوعية تتيح تعلم خمس لغات أجنبية ، هى الانجليزية (لعدة مستويات من الصغار وحتى الكبار) ، الألمانية ، الصينية ، الفرنسية ، والروسية • كما ظهرت فى السنوات الأخيرة برامج تعليمية خاصة للمزارعين ، وصغار رجال الأعمال ، وبتربية الأم لأطفالها فى مراحلهم السنية المختلفة •

ويحب مشاهدو البرامج التعليمية عرض الرسوم البيانية ، والرسوم الايضاحية الأخرى ، بل ان لديهم استعدادا لمشاهدة برامج من الصنف الذى لا يعتبره الأمريكيون مشوقا • ففى نهاية الستينيات — على سبيل المثال — وقتما حظى تعلم الكمبيوتر لأول مرة باهتمام واسع النطاق ، بلغ مقدار ما بيع من الكتب الدراسية الخاصة بالبرامج التعليمية التليفزيونية عن الكمبيوتر فى عام واحد ما يزيد عن مليون نسخة • وتكثر برامج المعلومات حتى فى شبكات التليفزيون التجارية والتى تعرض كذلك يوميا العديد من الاستعراضات التليفزيونية الأجنبية المحببة للجمهور بعد دبلجتها الى اللغة اليابانية •

وعلى الرغم من استمرار عملية التعلم الأساسى فى كل مكان ، وفى كل الأعمار ، فان عملية جمع المعلومات تتركز وتأخذ شكل الحملات المكثفة حينما تقرر احدى المؤسسات اسباغ أعلى درجات الأهمية على موضوع أو قضية ما ٠ ومن أمثلة ذلك أن تعطى احدى المؤسسات الأولوية لمشروع جديد لها مثل انشاء خط للسكك الحديدية ، أو الترويج للاستثمارات الرأسمالية ، أو مراجعة النظم الضريبية المحلية ، وهنالك نجد أن كل فرد تقريبا ينتمى الى تلك المؤسسة يظل لسنوات يعمل على استكشاف زوايا جديدة للنظر فى الجانب الذى يكلف به من المشروع ، ويبحث عن أية معلومات جديدة فى هذا الشأن ٠

وتبدأ العملية عادة قبل أن تتحدد طبيعة الموضوع بدقة بوقت طويل ٠ وفى تلك المرحلة المبكرة ، قد تبدأ القيادات الحكومية أو قادة رجال الأعمال فى طلب المشورة من الأفراد واسعى الاطلاع ، أو قد يتم تعيين ممثلين عنهم لاستكشاف الأساليب المختلفة للاقتراب من المشكلة ومن القضايا الفرعية المتعلقة بها ، ومن أفضل المصادر والأفراد الذين يمكن طلب المشورة منهم ٠ وبعد انتهاء مرحلة الاستشارات ، يبدأون فى ارسال فرق الملاحظة والدراسة المكثفة للمشكلة ٠

ويقوم الباحثون بتلخيص الكتب والمقالات أو ترجمة بعضها عند الحاجة ٠ وتبدأ مجموعات الدراسة فى التشاور حول القضايا الفرعية ، وتعقد الاجتماعات التالية لتقييم ما تم تعلمه وتحديد ما هو مطلوب تعلمه بخلاف ذلك ٠ ثم يتم ارسال الفرق مرة أخرى لتسأل نفس الأسئلة للتحقق من نقاط معينة ، والتركيز على مشكلات جديدة ــ وان لم تختلف كثيرا عما سبق بحثه ٠ ثم يعكف كبار المساعدين على دراسة أهم البدائل المناسبة ،ثم فى مراحل تالية يعيدون تحديد القضايا ، ويختارون أفضل الأساليب لاعادة الدراسة بطريقة أكثر شمولا ٠ **وخلاصة القول** أنهم يتدبرون ، ويهضمون ، ويستوعبون المعلومات المتاحة لهم ثم يعيدون هضمها ، بينما تأخذ دائرة البدائل فى الضيق تدريجيا لتنبثق القرارات فى النهاية ٠

مثال توضيحى للتعلم الأساسى : الرياضة

حينما بدأت الصين فى أوائل السبعينيات تمد اتصالاتها الى دول العالم غير الشيوعى ، كان أول فريق رياضى ترسله الى الخارج هو فريق

تنس الطاولة ، وهى الرياضة التى كان الصينيون وقتئذ أبطالهـا على مستوى العالم • ثم أرسلت الصين بعد ذلك فرق الرجال والسيدات للكرة الطائرة وكرة السلة والتى كانوا متميزين فيها أيضا •

أما الأسلوب النمطى اليابانى فيما يتعلق بالرياضات البدنية فيختلف • ويعد النهج اليابانى فى تعلم الرياضات الجديدة نموذجا مثاليا لأسلوبهم فى تعلم أية مهارة جديدة على المستوى القومى • فهم يبدأون باختيار احدى الرياضات الغربية ، ويجعلون من اجادتها هدفا قوميا يسعون لتحقيقه • وقد وقع اختيارهم فى أول الأمر على رياضة « البيسبول » Baseball ، والتى دخلت بلادهم لأول مرة فى عام ١٨٧٣ ـ أى بعد صحوة ميجى (١) بخمسة أعوام ـ ثم اكتسبت شعبيتها مع نهاية القرن التاسع عشر وقتما كانت هى الرياضة الأمريكية الأولى بغير منازع • وقد أرسل اليابانيون آنذاك المراقبين ليشاهدوا ويراقبوا أقوى الفرق الأمريكية ، وليخضعوا للتدريب وفقا لارشاداتهم • وقاموا بدعوة أفضل اللاعبين لزيارة اليابان وتقديم مباريات استعراضية • ولم يكن الترحيب اليابانى الهادر لدى استقبالهم لـ « باب روث » Babe Ruth لاعب أمريكا الأشهر فيما قبل الحرب العالمية الثانية مجرد حادث عارض ، فقد ظل بعد ذلك يعد واحدا من أعظم الأبطال فى اليابان • وسارعت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بدعوة فرق كاملة الى بلادها لعرض اللعبة ، ونجحت الفرق اليابانية تدريجيا فى ضم لاعب أو لاعبين أمريكيين الى صفوف كل منها •

وبالتأكيد فان بعض أولئك اللاعبين الأمريكيين كانوا ممن ولت فترة تألقهم ، الا أن ذلك لم يكن هو المهم • فالمساعدة التى يمكن أن يسدوها بلعبهم مع تلك الفرق قد تكون مساعدة محدودة على المدى القصير ، الا أنهم يمكنهم المشاركة فى تدريب أعضاء الفريق الآخرين ونقل الأسرار الفنية للعبة اليهم ، مما يقوى الفرق اليابانية على المدى الطويل • ثم تمثلت الخطوة التالية فى دعوة أفضل فرق الدورى الممتاز فى أمريكا للعب مع الفرق اليابانية • وفى السنوات الأولى كانت الغلبة للفرق الأمريكية ، الا أن

(١) « صحوة « ميجى » Meigi هى الصحوة الشهيرة فى تاريخ اليابان الحديث عام ١٨٦٨ ، والتى قام بها الامبراطور العظيم « ميجى » لاستعادة النفوذ الامبراطورى وانهاء الحكم العسكرى الديكتاتورى الذى استمر مئتين وخمسين عاما ، وتوحيد البلاد تحت زعامته ليقودها الى التقدم فى جميع المجالات ، وقد كانت تلك الصحوة بمثابة الثورة بكل معانيها وان لم يطلق عليها هذا الوصف ـ (المترجم) •

اليابانيين لم يكونوا يعتبرون هزائمهم الساحقة فى تلك المرحلة عارا عليهم ، بل كانت تعد نوعا من بناء المهارات • وبالتدريج أصبحت الفرق اليابانية تخسر بفارق أقل رغم تميز اللاعبين الأمريكيين بضخامة أبدانهم ، بل انها صارت تفوز أحيانا على الفرق الأمريكية المحترفة •

وعندما استطاعت مجموعة من السباحات الأمريكيات الصغيرات أن تفرض سيادتها فى سباقات أولمبياد طوكيو ١٩٦٤ جذبت أنظار العالم • أما فى اليابان فقد أثرن ضجة كبرى ، حتى ان صغار السباحات اليابانيات ومدربيهن قاموا بتنظيم الرحلات الى الولايات المتحدة لدراسة نظام تنمية موهبة السباحة • وتمت دعوة السباحات الأمريكيات لزيارة اليابان للقيام بالاستعراضات مع اسداء التوجيهات لنظيراتهن اليابانيات فى بعض الأحيان • وبجانب ذلك النصح والتوجيه للسباحات اليابانيات الموهوبات ، فان الدرس الأساسى المستفاد من وجهة نظر اليابانيين كان هو كيف استطاعت أمريكا أن تنظم برنامجا مكثفا لاكتشاف السباحات الصغيرات ممن هن فى مرحلة التعليم الاعدادى ولديهن استعداد خاص ، وكيف صار لديها بذلك مستودع للموهوبات استغلته فى تفريخ البطلات العالميات • واستخلص قادة الرياضة اليابانيين على المستوى القومى من ذلك أنه لو قامت مدارس مرحلة التعليم الأساسى فى كل أنحاء الدولة بتدريس السباحة ، فسوف تستطيع اليابان أن تبنى قاعدة من صغار السباحين الموهوبين ربما تكون أكبر عددا ـ تبدأ فى التعلم فى سن مبكرة لتعويض الفارق من حيث حجم الأبدان وتعداد السكان بالمقارنة بالولايات المتحدة وروسيا •

ولم تشترط الحكومة أن يكون بكل مدرسة ابتدائية حوض للسباحة ، الا أن مجالس الآباء والمعلمين طالبوا مدارسهم ـ تأثرا بالموجة العامة ـ بانشاء أحواض للسباحة • وتقديم برامج لتعليم السباحة بها ، ولم تمض سنوات معدودة حتى انتشرت أحواض السباحة فى الريف اليابانى ـ فضلا على المدن وضواحيها ـ وذلك بالقرب من المدارس الابتدائية •

الا أن هذا الحماس بدأ يخبو الى حد ما عندما تبين أن بعض التلاميذ ينفقون وقتا طويلا فى السباحة على حساب دراستهم وأحيانا صحتهم ، ومع ذلك استمرت البرامج الأساسية لتعليم السباحة • ولم يكد أولمبياد ١٩٧٦ ينفض ، حتى قامت سباحات ألمانيا الشرقية اللاتى

نسيدن الدورة بجولة فى اليابان ، ليس فقط بهدف عرض مهارتهن ولكن أيضا لاسداء الملاحظات والتوجيهات للسباحات اليابانيـات الطموحات ولمدربيهن • وقد لا يكون فى مقدور السباحات اليابانيات حتى الآن الفوز على منافساتهن الألمانيات أو الأمريكيات ، الا أنهن تمكن فى وقت قصير من النجاح فى الصعود الى المستويات العالمية المنافسة فى السباحة برغم صغر حجم أبدانهن •

ويعد القرار الفعلى بادخـال رياضة جديدة قرارا معقدا فى حقيقة الأمر ، وتعد شعبية اللعبة على المستوى العالمى هى أهم عامل يحكم توقيت هذا القرار • أما عن توجيه وادارة العملية فهى من اختصـاص المجتمع الرياضى والذى يضم رجال الدولة المسئولين عن الرياضة ، ورعاة الرياضة من رجال الأعمال ، والمدربين ، وكبار اللاعبين والكتاب الرياضيين ، وملاك محال الأدوات والملابس الرياضية ، وأنصار الرياضة داخل البيروقراطية الحـكومية •

وليس من الضرورى أن تـكون عضـوية ذلك المجتمع الرياضى دائمة ، ولكنه على أية حال مجتمع معترف به يضم أناسـا ذوى اهتمام خاص بالرياضة ، يعملون معا بفعالية ويدركون أفضـل الطرق لتنمية رياضة جديدة ، ويعلمون كيف يشعلون الحماس الذى يجعل من الرياضة أو اللعبة الجديدة بدعة أو تقليعة ، كما أنهم يعرفون كيف يوجهون عملية اكتساب المعرفة الفنية بكل دقة ، الأمر الذى يعد أساسيا لخلق شعبية اللعبة والتفوق فيها •

ولا يرجع الاهتمام برياضة جديدة الى الطموح للمنافسـة العـالمية فحسب ، فقد اكتشف قادة رجال الأعمال اليابانيين ـ بعد الحرب العالمية بقليل ـ أن ملاعب الجولف تعد مكانا مثاليا لخلق علاقات غير رسمية مع نظرائهم فى الدول المختلفة • وقرر بعضهم تعلم لعبة الجولف ، ووجدوا أن تنمية نظام الاحتراف فى تلك اللعبة سـوف يخلق لاعبين يابانيين محترفين يمكنهم اسداء النصح لهم ، مما ينمى قدراتهم ودرجة اجادتهم للعبة • وهنالك تمت دعوة اللاعبين المحترفين الأجانب لزيارة اليابان ولم يمض وقت طويل حتى ظهرت البراعم اليابانية المحترفة على السـاحة الدولية • ولم يكد الجولف يصبح لعبة شعبية فى اليابان حتى أصبح يمثل نمط حياة فى حد ذاته ، اذ صار الانتماء لنواديه الراقية شيئا يمنح المرء امتيازا خاصا ، حتى انه فى بعض دوائر رجال الأعمال اليابانيين يعد

عجز أحدهم عن ممارسة لعبة الجولف معلومة تعدل فى أهميتها اجمالى حجم مبيعات شركته • وأخيرا فانه لا يضاف الى الجدية التى درس بها اليابانيون لعبة الجولف سوى رقى مظهر لاعبيهم •

وهكذا نجد أنه أيا كانت الرياضة ، فان الأسلوب الأساسى لتعلمها كان وما يزال نفس الأسلوب • وهناك مثال آخر وهو لعبة « البولنج » Bowling والتى تعلموها من أمريكا ، وصارت لها شعبية كبيرة فى الستينيات حتى أصبحت طوكيو ــ فى وقت ما ــ مقرا لأكبر ملاعب البولنج فى العالم ، كما فاق عدد ممارسى اللعبة فى اليابان عددهم فى الولايات المتحدة • وتعلم اليابانيون كذلك الجمباز من الروس ، والهوكى من كندا ، والتنس من استراليا والولايات المتحدة ، وكرة القدم والرجبى من انجلترا ، والتزحلق على الجليد من النمسا ، وكرة السلة من الولايات المتحدة ، وتنس الطاولة فى البداية من الولايات المتحدة وحاليا من الصين • أما القادم الجديد فى سجل الرياضة اليابانى فهو كرة القدم الأمريكية ، حيث لا يمكن مقارنة جهد أى بلد فى تعلم تلك اللعبة بما بذلته اليابان فى هذا الصدد • اذ أنها استضافت كافة الفرق الأمريكية المحترفة لتنازل بعضها البعض فى اليابان ، وذلك نظرا لعدم وصول أى فريق يابانى بعد الى مستويات المنافسة الأمريكية •

وبينما تتم اضافة رياضات جديدة الى السجل اليابانى لم تهمل الرياضات التقليدية ، فقد حافظت رياضات السومو ، والجودو ، والكراتيه ، والآيكيدو على شعبيتها على الرغم من التقليعات التى تظهر بين الفينة والفينة • وفى كل مرة وبينما يصل الحماس لدراسة لعبة رياضية جديدة أقصى مداه لتصبح تلك الرياضة تقليعة جديدة ، تظل للرياضات القديمة مكانتها المرموقة وسط « بانوراما » الألعاب الرياضية الآخذة فى الاتساع •

الا أن اليابانيين يشعرون بخيبة أمل شديدة لعدم تحقيق فرقهم الرياضية النجاح الرائع نفسه الذى حققته شركاتهم عالميا على صعيد المنافسة الاقتصادية • ولطالما قاموا بعملية نقد ذاتى مستمرة وبتحليل أسباب ذلك الفشل • وهم لا يعتبرون ضآلة حجم أبدانهم عذرا لذلك ، ولا يفتر لهم عزم على مواصلة جهودهم لتحسين مستوياتهم ، وان كانت قد وصلت بالفعل لمستويات المنافسة العالمية فى معظم اللعبات الرياضية تقريبا حتى لم يعد الفارق بينهم وبين الاتحاد السوفيتى والولايات المتحدة وألمانيا بشطريها كبيرا•ويتوقع المراقبون الرياضيون الأجانب أن يواصل اليابانيون تقدمهم نحو اجادة الرياضات الغربية •

وفى كل صنوف عمليات التعلم الأخرى سـواء تلك التى تنظمها الحكومة أو الشركات الخاصة أو المحليات نجد أن لها المقومات نفسها التى وجـدناها فى مجال تعلم الرياضات المختلفة ، وذلك من حيث القيـادة الجماعية ، والدراسة التى توجهها الجماعة ، والتواضع ، والأهداف بعيدة المدى ، والطموحات الكبيرة ٠

دور القيادات البيروقراطية كمديرين للمعلومات

قام قادة الحكومة اليابانيـــة منذ بداية عصر « ميجى » فى منتصف القرن التاسع عشر بارسال البعثات الى الخارج لدراسة نظم الحكومات ، والمجتمعات الأجنبية وذلك سعيا لارساء دعائم دولة ذات مؤسسات عصرية وعلى قدر من الفعالية فى مجال الدستور ، والجيش ، والصناعة ، والعلم ، والتكنولوجيا ، والزراعة ٠ ثم قامت الحكومة مرة أخـــرى بعد الحـرب العالمية الثانية بتمويل البعثات الدراسية الى الخارج ومدت نطاقها لتشمل مجالات على قدر كبير من التنوع من الفلسفة الى السـيــاسة ، ومن علوم الذرة الى صناعة لعب الأطفال ، ومن ادارة الأعمال الى الادارة المنزلية ، ومن العلوم الطبية الى موسيقى الجاز ٠ ومع اتساع أفق التعلم أصبحت عملية اكتساب المعلومات والمعارف أكثر تعقيدا ٠

وقد أوكلت المسئولية العليا لعملية قيادة وتوجيه اكتساب المعرفة الى صفوة المسئولين اليابانيين بالوزارات المختلفة والذين يتولون بأنفسهم تحليل المعلومات باســتمرار ، وتقــرير ما ينبغى جمعه من معلومات اضافية ، ويلعبون الدور نفسه الذى يتقاسمه فى الولايات المتحدة أساتذة الجامعات وكبار موظفى البيت الأبيض ٠ ففى كل وزارة نجد أعدادا كبيرة من الخبراء ينفقون جزءا رئيسيا من وقتهم فى متابعة التطورات الخارجية كل فى دائرة اهتمامه ٠ وليس المطلوب من أولئك الخبراء أن يكونوا فقط على علم بتلك التطورات بشكل عام ، ولكن عليهم أن يبحثوا أيضـــا عن أمثلة يمكن لليابان أن تفيد منها وتضاهيها ٠

ولا تركز البعثات التدريبية الخارجية التى تمولها الحكومة اليابانية على شـــباب الجامعات ، وانما على صـفوة شـباب الموظفين الذين عملوا فى وزاراتهم المختلفة لفترة تتراوح بين عام واحد أو عامين على الأقل ٠ ولما كان موظفو الحكومة يبقون فى الوزارة نفسـها التى يعينون بها حتى سن التقاعد ، فان ما تنفقه على تدريبهم التخصصى لعدة سنوات فى المجالات

الأساسية بالنسبة لمسئولياتهم المستقبلية يعد استثمارا جيدا • ونظرا لأن كل مجموعة سنية من الموظفين تصعد السلم الوظيفي معا حتى تصل الى قمته لتشغل كل المناصب الوزارية الهامة ، كان لابد من التأكد من أن بعضهم قد تم تدريبه جيدا بحيث يصبح متمكنا من شتى فروع المعرفة الأساسية وثيقة الصلة بالمجال الرئيسى لعمل وزارته •

ويتم تقسيم شباب الموظفين فى كل مجموعة سنية ــ بعد أن يتلقوا تدريبا عاما على مختلف شئون وزاراتهم ــ الى تخصصات منفصلة كى يتم تدريبهم فى أفضل جامعات العالم على اللغات الأجنبية المناسبة ، والشئون الفنية ، والنظريات العلمية مع تحمل الوزارة لكافة نفقات التعليم وبدلات السفر • ويتمتع أولئك الموظفون الذين يدرسون بالخارج بحس واضح لما تحتـاجه وزاراتهم من معارف ، ويركزون دراستهم بالتالى على تلك المجالات • ويضمن هذا النظام تحقيق أقصى فائدة من التدريب القيم الذى يتلقاه أولئك الشباب عن طريق توليهم للوظائف الهامة فى وزاراتهم بعد عودتهم من الخارج •

وفى وزارة الخارجية ــ على سبيل المثال ــ يتم اختيار اثنين أو ثلاثة من شباب الموظفين فى كل عام للعمل فى ادارة الصين • وبعد قضاء مدة عامين فى العمل يتنقلون خلالها بين مختلف ادارات الوزارة فى طوكيو ، يتم ارسالهم الى « تايبى » Taipei أو « بكين » Peking لدراسة اللغة الصينية لمدة عامين • ولذلك نجد أن أول بعثة لدراسة اللغـة فى اطار التبادل الطلابى بين طوكيو وبكين ــ بعد اعتراف اليـابان بالصـين عام ١٩٧٢ ــ لم تكن تضم مجموعة من طلبة الجامعات النابهين بل شبابا من موظفى الخارجية اليابانية • وبعد انتهاء دراسة اللغة يتم ارسـال واحد أو اثنين من المجموعة السنية الى الجامعات الأمريكيـة للتعرف على الدراسات الغربية فى الشئون الصينية ، بينما يذهب موظف آخـر الى « موسكو » ليتعرف على الدراسات الروسية المتعلقة بشئون الصين • وبعد انتهاء كل ذلك يتم ايفاد الموظف الى « بكين » أو « هونج كونج » للعمل فى تحليل الأحداث الجارية هناك • أى أنه يبدأ عمله الحقيقى بعد قضاء فترة نحو ثلاث أو أربع سنوات متفرغا للدراسة ، الا انه يظل رغم ذلك « موظفا تحت التمرين » الى أن ينتهى من أداء مهمته العمليـة فى هونج كونج أو بكين • هذا وينبغى عليه ، بعد أن أصبح خبيرا فى الشئون الصينية بالخارجية اليابانية ، أن يحافظ ــ على مدى سنوات عمله ــ على اتصاله بالمعهد العلمى الذى تلقى فيه تدريبه الأساسى ، ومتابعة ما يقوم به من بحوث أو تحليلات • وبذلك يضمن هذا النظام بقـاء أهم قنـوات المعلومات مفتوحة على الدوام •

ولا يكون تدريب موظفى الوزارات فى مختلف التخصصات عادة مكثفا بهذه الدرجة ، الا أن الاسلوب الأساسى لتدريب صفوة البيروقراطيين يظل واحدا • فنجد أن وزارة المالية ترسل شباب موظفيها الواعد فى بعثات الى الخارج لدراسة النظم الضريبية وقوانين الضرائب ، وادارة الأعمال ، والعلوم والنظريات الاقتصادية • أما وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) فتبعث موظفيها الى الخارج لدراسة تنمية صناعات معينة ، أو نظريات التنمية الاقتصادية ، أو اقتصاديات الطاقة • ويختلف موضوع الدراسة تبعا لتقدير الوزارة لمدى الأهمية المستقبلية لقضايا بعينها • ففى فترة الستينيات ــ على سبيل المثال ــ حينما كانت اليابان تقوم على مضض بتدويل تجارتها (٢) ، أرسلت وزارة التجارة الدولية والصناعة أحد موظفيها الى فرنسا لدراسة الطرق التى نجحت فرنسا عن طريقها فى مقاومة اختراق السلع البريطانية لأسواقها • كما حدثت زيادة فورية فى عدد المكلفين بدراسة مشكلات الطاقة فى أعقاب أزمة النفط فى عام ١٩٧٣ •

ويعتبر رجال البيروقراطية اليابانية أن دوام حسن اطلاعهم هو أعظم مسئولياتهم على الاطلاق • وعندما يتجاوز مجال المعلومات نطاق سيطرة وزارة ما ، فانها تقوم بتعبئة المؤسسات الخاصة المعنية بالموضوع بشكل مباشر لتشكيل جماعات عمل « Task Forces » لملء الفجوات ولاستيفاء المعلومات المطلوبة • كما تبذل جهود عظيمة داخل كل وزارة ليس لمجرد جمع المعلومات ولكن أيضا لتمحيصها • ويحرصون على أن يكون كم المعلومات مناسبا فلا يكون ضخما بحيث يفوق قدرة كبار المسئولين على السيطرة عليه ، ولا يكون محدودا بحيث تنخفض درجة اطلاعهم على الأمور ذات الأهمية •

وفى الوزارات اليابانية ــ بعكس الحال فى أمريكا ــ لا تقع مسئولية اتخاذ المبادرات فى عملية معالجة المعلومات على عاتق مستويات الادارة العليا ولكنها تناط برؤساء الادارات أو الأقسام • ففى وزارة التجارة الدولية والصناعة ــ على سبيل المثال ــ نجد أن الادارات المسئولة عن القطاعات الصناعية المختلفة تقوم ــ كل فى مجال قطاعها ــ بجمع المعلومات التى قد تفيد فى توجيه التنمية الصناعية فى ذلك القطاع • كما تعمل الإدارات القطاعية المتخصصة على معرفة اتجاهات السوق العالمية، وأوضاع التكنولوجيا ، وطبيعة التطورات التكنولوجية الهامة وتوقيتاتها

---

(٢) بمعنى فتح أسواقها للمنتجات الأجنبية ــ (المترجم) •

المحتملة ، وطبيعة الصناعات الأكثر نجاحا فى العـالم ، وأسباب هذا النجـاح ٠

ويقوم هؤلاء المسئولون بعمل جداول زمنية رسمية وغير رسمية تبين التوقيت المحتمل لتقدم قضية ما نحو الصدارة ، ويركزون جهودهم لجمع المعلومات تبعا لذلك ٠ وعلى سبيل المثال فى العقود التى تلت الحرب العالمية الثانية ، قرر موظفو وزارة التجارة (MITI) منح الأهمية القصوى لقضية تطوير الصناعات اليابانية الأساسية كالصلب والطاقة الكهربائية ، وركزوا جهود جمع المعلومات على تلك القطاعات ٠ ففى حين بدأ الاهتمام بجمع المعرفة الفنية Know How فى مجال صناعة سيارات الركوب فى الخمسينيات ، فان صناعة الكمبيوتر لم تعط أولوية عظمى قبل أواخر الستينيات ٠

أما مشـكلات الطـاقة فقد تربعت على قمة الأولويات فى أعقـاب أزمة النفط فى عـام ١٩٧٣ ٠ وتبين للمسئولين المعنيين بشئون نفط الشرق الأوسط ــ على سبيل المثال ــ أن مجرد سداد ثمن النفط ، واستثمار الأموال لن يكون كافيا لضمان استمرار تدفق نفط الشرق الأوسط الى اليابان ٠ وقرروا تبعا لذلك اقامة مشروعات تنمية تكنولوجيـة رئيسية فى الشرق الأوسط مما يجعل الدول المنتجة للنفط معتمدة على المعـرفة الفنيـة والمساعدات التكنولوجيـة اليابانية ، وقد تطلب تنفيذ ذلك على أحسن وجـه جمع كم هائل من المعـلومات عن أنماط الأعمـال ، والعادات الاجتماعية فى الشرق الأوسـط ، مما أدى الى زيادة سريعـة فى عدد اليابانيين الذين يدرسون الثقافات العربية والشرق أوسطية بشكل عام ، وذلك بهدف بناء قاعدة أوسع للعلاقات لضمان مصدر أوثق للموارد الطبيعية يمكن الاعتماد عليه ٠

وحينما تبرز قضية أو مشكلة ما الى الصدارة لتصبح ذات أهميـة قصـوى ، لا يتردد اليابانيون فى بذل الجهود لجمع المعلومات المتصلة بالمشكلة بحيث تتداخل وتتضاعف تلك الجهـود ، أو على حـد تعبير « جيمس ابيجلين » الخبير بمجموعة بوسطن الاستشارية فانهم « يقومون بخنق المشكلة » (٣) ولا يقوم أولئك الموظفون المبعوثون الى الخارج بجمع المعلومات بطريقة مباشرة فحسب ، ولكنهم يجنـدون من بين الأفـراد اليابانيين المقيمين هنـاك من يستطيع المساعدة فى العمليـة ، ومن بين

---

(٣) أى قتلها بحثا ــ (المترجم) ٠

الموظفين المحليين من يمكنه فتح قنوات للمعلومات كرجال الصحافة ، والمفكرين ، والأساتذة ، وعلماء البيبلوجرافيا ، وأصدقاء العمل ذوى النفوذ ، والوسطاء وأصحاب الأعمال الحرة من الأفراد • ويمكن أن تمول الحكومة هذه الأبحاث اذا لزم الأمر ، ولكن عملية جمع المعلومات تلك لا تحتاج فى معظم الأحوال الا الى القليل من الدعم المالى الحكومى بل قد لا تحتاج اليه مطلقا •

وتقوم الشركات بتمويل الأبحاث ، كما تقوم وسائل الاعلام ــ متأثرة بالاهتمام المتصاعد بقضية بعينها ــ بدعوة الخبراء المتخصصين والأكاديميين للحديث ، أو الكتابة بأجهزة الاعلام المختلفة ودون حاجة الى تمويل حكومى • ولا تكتفى المجلات بنشر تقارير عن الأحاديث أو المؤتمرات التى تثرى معلومات القارىء ، ولكنها تنشر نصوصها الكاملة • وقد يتصف التحرير بالعجلة وربما بالاهمال ، الا أن الأفكار والمعلومات تتاح للجمهور على أوسع نطاق وبأكبر سرعة •

ويتلقى المتخصصون الأجانب واسعو الاطلاع دعوات من خلال أصدقائهم أو معارفهم اليابانيين تتيح لهم فرصا مغرية للحديث أو الكتابة أو زيارة اليابان • ويتعرض الآمريكيون البارزون فى مجالاتهم لضغوط من وسائل الاعلام اليابانية ــ ربما تكون أكبر من تلك التى تقوم بها وسائل الاعلام الأمريكية ــ وذلك لنشر أفكارهم الأساسية على جمهور أوسع وبسرعة أعظم • ويترك حسن الضيافة اليابانية ومظاهر الكرم ، وتقدير اليابانيين للاسهامات الفكرية للعلماء انطباعا رائعا لدى أولئك الأجانب الذين يدعون فى مثل تلك المناسبات • وأثناء تلك العملية فان جامع المعلومات يتصرف فى حدود اللياقة الواجبة نحو معلم متميز ، فهو ينصت له بعناية ، ويمتص أكبر قدر يستطيع امتصاصه ، ويسأل ما يشاء من أسئلة ، الا أنه نادرا ما يتحدى أو يحاول استعراض معلوماته الشخصية ، بل انه ربما يقلل من شأن فهمه الشخصى للموضوع •

ويتسع نطاق عمليات جمع المعلومات التى تقوم بها الحكومة بشكل مثير للغاية ، ففى ذروة الاضطرابات الطلابية التى سادت مختلف بلدان العالم أثناء حرب فيتنام قامت وكالة التخطيط الاقتصادى اليابانية بارسال مسئول منها الى أمريكا للتحدث مع الاقتصاديين الأمريكيين الراديكاليين حول مختلف أزمات النظام الرأسمالى المتوقعة • وكان الغرض من وراء ذلك هو مساعدة وكالة التخطيط الاقتصادى لتصبح أكثر احساسا بأية طوارىء محتملة الحدوث ، وهى ترسم خططها طويلة الأجل •

كما أرسلت اليابان طالبا أمريكيا يتحدث اليابانية فى مهمة للخارج لعمل أحاديث مع المواطنين حول مشاعرهم تجاه اليابان ، وكان هذا الطالب هو الأجنبى الوحيد ضمن بعثة رسمية ممولة من الحكومة اليابانية لدراسة التطورات فى دولة ثالثة • وفى منتصـف السبعينيات وحينما بدا أن اليابان ربما كانت متجهة نحو تشكيل حكومة ائتلافية ، تم ارسال بعثة الى أوربا لدراسة الأحوال التى أصيبت فى ظلها الحكومات الائتلافية فى البلدان الأوربية بالشلل وذلك منذ الحرب العالميـة الثانيـة ، ونوع المشـكلات التى خلقتها تلك الأوضـاع • وكان الهـدف من الدراسـة هو استكشاف آليات لتجنب مثل هذا الشلل فيما لو حدث وحكمت اليابان بحكومة ائتلافية •

معاهد الأبحاث : أقصى قدر من المعلومات بأقل تكلفة

اعتادت الوكالات الحكومية اليابانية أن تدعم معاهدها البحثية عن طريق تكميلها بعدد صغير من المعاهد الخاصة ، لمساعدتها فى الحصول على معلومات أكثر تخصصا وتفصيلا • ومن أمثال تلك المعاهد معهد تطوير الاقتصاد ، والذى يعمل به عدة مئات من الباحثين فى دراسة اقتصاديات البلدان الآسيوية الأخرى • وهى تضاهى من حيث حجم هيئات بحوثها وما تقتنيه من أحدث ما نشر من الأبحاث فى مجال تخصصها أى معهد مناظر على مستوى العالم • ومع ذلك فحينما تضاعفت وتعقدت المشكلات التى واجهت اليابان فى حقبة الستينيات ، سارع اليابانيون بخلق المزيد من تلك المعاهد لمواجهة انفجار المعلومات • وجريا على الأسلوب اليابانى المميز قامت أعداد كبيرة من الوفود اليابانية بالسفر الى الخارج لتدرس نظـم معاهد البحوث الأجنبية ، ولتضع بعد ذلك ما تنصح به بشأن التطوير الأمثل لمعاهد البحوث اليابانية • وسرعان ما أصبحت تلك المعاهد بدعة جديدة ، وتكاثرت بالعشرات مثلما « تنبت براعم الخيزران فى أعقـاب أمطار الربيع » ، كما يقول المثل الشائع ، ولم يمض وقت طويل حتى كان هناك اتحاد لمعاهد البحوث •

وقد لاحظ المراقبون اليابانيون أن مراكز البحوث الأمريكية غالبا ما تكون شديدة الاستقلال عن جهـة التمويل الأصلية ، وبالتالى فانها لا تستجيب بشكل أمثل لما يطلب منها من معلومات • ولذلك فقد جعلت اليابان كل معهد بحوث لديها تابعا لوزارة معينة تتحكم فى مخصصاته السنوية وتشرف على عمليـات جمع المعلومات به • وتسـاعد الوكالات الحكومية كذلك فى رعاية معاهد بحوث أخرى ذات هيئات بحوث دائمة صغيرة العدد ولكنها لديها القدرة على التوسع فى عدد باحثيها من خـلال

عمود قصيرة الأجل بغرض الحصول على صنوف خاصة من المعلومات فى مجالات خبرتها ·

ويقوم الكثير من تلك المعاهد نسبيا ، اذا ما قيمت بالمعايير الأمريكية ، بالقليل من البحوث الأساسية ، وتفتقر دراساتها الى الابداع والعمق التحليلى والاحاطة بكل جوانب الموضوع ، الا أن اليابانيين لديهم أفضليات مختلفة اذ أن الهدف من مجموعات البحوث تلك ليس هو الابداع · ولا يرجع ذلك الى افتقارهم الى ملكات الخلق أو التفرد ، بدليل أنهم قاموا ببحوث أصيلة على مستوى عال ، فى المجالات التى يعطونها أولوية خاصة ، مثل التنبؤ بمشكلات الطاقة وتحليلها ·

والمهمة الرئيسية لمعهد البحوث اليابانى هى القيام بدور حاصد المعلومات الذى يجلب أفضل المعارف على الاطلاق بخصوص موضوعات معينة وذلك من شتى بقاع العالم · ثم تقوم تلك المعاهد بتلخيص المعلومات المتاحة ، ليس بغرض الوصول الى استنتاجات أو حتى عرض البراعة الشخصية فى التحليل ، ولكن بهدف اقتراح العديد من الطرق الممكنة التى قد تنفع الهيئات الممولة أو الراعية لها · فالبضاعة التى يستريها الممول فى مركز البحوث ليست هى مجرد التقرير الرئيسى النهائى والمعد بعناية ، ولكن ما يبغيه هو الحصول على مدخل دائم للمعلومات المتصلة بما يهمه من قضايا معلقة وذلك على المستويات غير الرسمية ، فضلا على المستويات الرسمية · ولا يؤيد الباحثون بشكل عام أية وجهات نظر سياسية ، ولا يدافعون عن مواقف فكرية معينة ، بل انهم يقنعون بالقيام بأداء دور خدمى فى تقديم كل الحقائق والأفكار والرؤى فيما يتعلق بموضوع ما ، والتى يمكن أن تكون نافعة ·

ولعل احدى نقائص معاهد البحوث الممولة من الوزارات هى ضيق مجال أبحاثها بسبب تركيزها على الاهتمامات الوزارية المحددة · وقد قامت الحكومة فى السبعينيات بانشاء المعهد القومى لترقية البحوث للقيام بدور التنسيق بين الوزارات ، ولضمان معالجة القضايا الكبرى بصورة متكاملة ، وليس من وجهة نظر وزارات معينة · ويبذل ذلك المعهد جهوده للتنسيق فى مجال اختيار موضوعات البحوث ، كما يقوم بالتوجيه فى مجال تقسيم العمل بين معاهد البحوث المختلفة والتابعة لوزارات مختلفة بحيث تلقى كل الموضوعات الهامة حقها الكامل من البحث والدراسة ·

وهناك بعض معاهد البحوث ذات الطبيعة المؤقتة بحيث يمكن اغلاقها تبعا لسجل أدائها ، ومدى احتياج الجهة الحكومية الراعية

لخدماتها ٠٠ بينما تضمن المعاهد التى لديها القدرة على التوسع فى حجم هيئات بحوثها الدائمة استمرار دعم الوكالات الحكومية المعنية لها على المدى الطويل ٠ ويفى عدد قليل من معاهد البحوث اليابانية الكبرى ـ الشبيهة بنظيراتها الأمريكية ـ بمتطلبات الحفاظ على المستوى العالى لبحوثها ، ومن بين تلك المعاهد معهد أبحاث « نومورا » Nomura ، ومعهد أبحاث « ميتسوبيشى » Mitsubishi ، والمعهد اليابانى للأبحاث الاقتصادية ٠ وتضمن تلك المعاهد الدعم المالى الحكومى والخاص ، كما أن لديها هيئات بحوث دائمة ٠ وعندما تبرز قضية ما يتم تكليف العديد من معاهد الأبحاث بالمشروعات البحثية المختلفة ، ثم عندما تقل أهمية تلك القضية تقوم الحكومة بانهاء عقودها مع المعاهد الأقل فعالية ٠

وباختصار فان معاهد الأبحاث ، مثلها مثل بقية وحدات جمع المعلومات فى اليابان ، تسحب من مصادر المعلومات فى كافة أنحاء العالم ، وتوجه أفرادها فى بعثات عامة ومحددة فى مجالات معينة تتعلق بالسياسة العامة لها ، وتكيف نفسها وفقا لاحتياجات مموليها الراهنة ، ثم تقوم بهضم المعلومات الواردة اليها كى تصبح ذات نفع لرجال الحكومة صانعى القرار ٠

استراتيجية المعلومات فى الشركات

ولايقل حماس الشركات الخاصة عن حماس الوزارات الحكوميه من حيث رعاية وتمويل أنشطة جمع المعلومات ٠ وهناك بعض الشركات الأمريكية التى لديها برامج فى التدريب وجمع المعلومات لا تختلف كليه عن نظيراتها اليابانية ، الا أن أداء الشركات اليابانية يفوق فى المتوسط أداء الشركات الأجنبية المناظرة من حيث جمع ومعالجة المعلومات بشكل أكثر احاطة وشمولا ٠ حتى ان قادة الفكر الأمريكيين أكثر ابداعا من حيث التفكير فى المستقبل أمثال « هيرمان كاهن » Herman Kahn ، « وبيتر دروكار » Peter Drucker ، « وجون كينيث جالبريات » John Kenneth Gelbriath ، « ودانيال بيل » Daniel Bell يستحوذون على وقت واهتمام رجال الأعمال اليابانيين بشكل أكبر مما يحظون به فى الولايات المتحدة ٠

ولا يوجد نظير بين الشركات اليابانية أو الأجنبية لشبكات المعلومات العالمية الخاصة بشركات التجارة العامة اليابانية (أمثال « ميتسوبيشى » Mitsubishi ، « ميتسوى بوسان » Mitsui Bussan ، «سوميتومو» Sumitomo ، « ماروبينى » Marubeni ، « سى ٠ ايتو » C Itoh ، و « نيشو يواى » Nissho Iwai ، ويرجع نجاح تلك

الشركات ببساطة وبشكل جزئى الى ضخامة حجم أعمالها ، اذ أن معظم تجارة اليابان الخارجية تتم من خلال تلك الشركات الست ، والتى يوجد لكل منها تمثيل فى معظم بلدان العالم تقريبا • غير أن نجاحها يأتى أيضا بفضل الأولوية القصوى التى تسبغها على عمليات جمع المعلومات ، مما يجعلها تتفوق على الحكومة اليابانية فى مجال جمع المعلومات الاقتصاديه التفصيلية • الا أن تفوقها يتضح بشكل خاص فى المجالات التى يكون لها فيها اهتمامات اقتصادية كبيرة • بل ان أداءها فى مجال جمع المعلومات السياسية أحيانا يفوق أداء وزارة الخارجية اليابانية نفسها • وعلى سبيل المثال حينما اختطفت طائرة ركاب يابانية الى أبى ظبى عام ١٩٧٣ ، اعتمدت الخارجية اليابانية — كى تظل مطلعة على مجريات الأحداث — على ما تبعث به اليها شركة « ميتسوبيشى » التجارية من رسائل بالتلكس• كما أشارت احدى المجلات اليابانية يوما الى موظف كبير بتلك الشركة يتمتع باتصالات سياسية على أعلى مستوى بوصفه « سفير ميتسوبيشى فى واشنطن » • ذلك أن تواجد شركات التجارة اليابانية فى المدن الصغيرة فى الدول الكبرى قد أتاح لها الفرصة للحصول على معلومات اقليمية تفصيلية أكثر مما تستطيع أن تجمعه وزارة الخارجية اليابانية •

وقد أصيبت الحكومة الأمريكية بالصدمة فى عام ١٩٧٣ حين علمت أن المسئولين السوفييت فى الولايات المتحدة كانوا قد اتفقوا مع احدى الشركات الأمريكية على صفقة كبرى لبيع القمح للاتحاد السوفيتى ، بينما لم تفاجأ بهذه المعلومات احدى الشركات التجارية اليابانية • فقد أرسل ممثلو تلك الشركة فى موسكو ببرقية الى مكتبها فى طوكيو تفيد بأن عدة مسئولين تجاريين سوفييت على مستوى عال — ممن يملكون عقد مثل تلك الاتفاقات — قد اختفوا فجأة من مسرح الأحداث بموسكو • وهنا أصدر مكتب طوكيو تعليماته لموظفى الشركة فى نيويورك بالقيام بتحرياتهم والتى أسفرت عن أن المسئولين الروس كانوا فى طريقهم الى « كلورادو » Colorado عبر مطار نيويورك ، وأنهم اجتمعوا هناك مع مسئولى الشركة الأمريكية • ولم يكن من الصعب التكهن بالهدف من ذلك الاجتماع ، أما عن هدف الشركة التجارية اليابانية من كل هذا البحث والتحرى ، فقد كان هو رغبتها فى اجراء بعض التعديلات على سوق الحبوب قبل أن تنكشف أنباء صفقة القمح الكبرى تلك ، مما يؤدى الى ارتفاع فى أسعارها • وبالرغم من أن مثل تلك الشمولية والدقة ليست بالأمر غير المعتاد ، الا أن الجهد الرئيسى على المدى الطويل لا يكمن فى مثل تلك الضربات الموفقة التى تحاكى أعمال الاستخبارات ، وانما فى الجمع المستمر والتحليل للمعلومات غير السرية وثيقة الصلة باهتمامات الشركة ، والتى

تشمل كل شيء ابتداء من النظريات الاقتصادية العامة الى سعر شعر الخنزير فى ريف الصين !

وتقوم الشركات اليابانية الأخرى بدورها فى التدريب وجمع المعلومات بالدرجة نفسها من النشاط • ففى الشركات العائلية متوسطة الحجم – على سبيل المثال – يعد من الأمور الشائعة أن يختار مالك الشركة واحدا أو اثنين من أبنائه أو أصهاره للخضوع لتدريب خاص تحسبا لتوليهم فى المستقبل لمسئوليات الادارة العليا ، وقد يصبح أحدهم رئيسا للشركة • وعادة ما يرسل الوالد أبناءه أولا الى احدى الجامعات الخاصة المرموقة مثل جامعة « كيو » Keio بغرض تلقى تعليم عام فى مجال الآداب • وللالتقاء بزملائهم الذين سيصبحون من قيادات رجال الأعمال فى المستقبل • وبذلك يتيحون لهم فرصة تكوين شبكة من الصداقات يمكن أن تسهم ، فضلا على أشياء أخرى ، فى تدفق المعلومات على شركاتهم بطريق غير رسمى حينما يتولون مسئوليتها • وبعد اتمام تعليمهم الجامعى فى « كيو » ، فانهم يفضلون عادة التدرب على تحدث الانجليزية بطلاقة ، ثم يسجلون للحصول على درجة الماجستير فى ادارة الأعمال من احدى كبريات كليات الادارة الأمريكية • ذلك أن اليابانيين يعتقدون أن تدريس مادة ادارة الأعمال فى المعاهد الأمريكية أفضل منه فى أى دولة أخرى فى العالم ، وأن اكتساب الخبرة فى أمريكا يساعد قادة المستقبل على تنمية الصداقات ، وزيادة المعرفة بالنمط الأمريكى للتجارة والأعمال • وبعد التخرج من كليات الادارة يعمل الطالب لعدة سنوات فى أمريكا أو أوربا لدى شركات تعمل فى مجال عمل والده نفسه ، وغالبا ما يكون للوالد بعض علاقات العمل مع تلك الشركات • ولما كان الهدف من مرحلة العمل فى الخارج هو تلقى التمرين والتدريب ، فلا يكون للراتب الذى يتقاضاه اعتبار كبير • وعندما يعود الشاب الى الوطن بعد سنوات الخبرة فى الخارج ، ينتظر منه أن يقوم أولا باعادة توثيق وضعه بين عمال وموظفى شركة والده ، وغالبا ما يكون ذلك عن طريق تقلده للوظائف العادية فى مختلف قطاعات الشركة ولا يبدأ فى التدرب على ادارة الشركة الا بعد المرور بكل تلك المراحل . ليقوم تدريجيا بتطبيق ما تلقاه من علم وتدريب ، فيما تظل قنوات اتصالاته بزملاء الدراسة أو العمل السابقين مفتوحة على الدوام •

أما الشركات الكبرى غير العائلية ، فان ما تستثمره فى تدريب موظفيها – والذى يفوق كثيرا جدا ما تنفقه مثيلاتها الغربية – يعد استثمارا عقلانيا ، وذلك بالنظر الى أن العاملين بها يصعدون السلم الوظيفى تدريجيا، ويستمرون فى خدمتها حتى سن التقاعد ، على خلاف الحال فى الغرب

حيث يصبح العاملون من ذوى المهارات الخاصة مطمعا للشركات الأخرى المنافسة . وفى المعتاد يتم تدوير الموظفين ممن يعدون لشغل مواقع الادارة بين ادارات متنوعة بشكل كبير ، ويجرى ارسالهم الى مراكز تدريب فى الخارج لاكتساب المهارات فى مختلف المجالات ، ولتنمية علاقات شخصية وثيقة تسهل مستقبلا تدفق المعلومات اللازمة من أجـــل اتخاذ القرارات الادارية الفعالة . وحتى لو سلمنا باستطاعة الشركات الأمريكية أن تجلب أصحاب المواهب والمهارات الخاصة من أى جهة خارجيـــة ، فان انخفاض معدلات حركة العاملين فى الشركات اليابانية (٤) يسمح بوجود روابط أكثر حميمية ـ من خلال العلاقات الشخصية ـ بين كبار المسئولين وبين العاملين فى كافة قطاعات الشركة .

وما أن يتم اسباغ الأولوية القصوى فى وقت ما على مشكلة ما أو قضية معينة حتى تكشف الشركة ـ مثلها مثل أية وزارة ـ سعيها بشكل مسعور للحصول على المعلومات المتصلة بهـــا . الا أنه حتى فى فترات الاسترخاء فان عملية جمع المعلومات لا تتوقف أبدا ، ذلك أن الشركات اليابانية ، والتى فاقت نظيراتها الغربية فى المستويات الكلية للمعرفة الفنية ســواء فى مجــال التكنولوجيــا أو التنظيم ، لا تتوقف عن التعلم . وهم يبحثون دائما عن نقاط الضعف ، ويتطلعون الى الشركات الأخرى سواء فى اليابان أو خارجها ، والتى ربما كانت أكثر قوة فى تلك النواحى لعلهـم يجدون لديها مفاتيح ترشدهم على طريق التحسن المستمر . وعلى سبيل المثال ، نجد مصنعا صغيرا للصباغة فى غرب اليابان ، لا يزيد عدد عمـــاله عن الخمسين عاملا ، يتابع المجلات الصناعية المناســـبة ليطلع على أحـدث الابتكارات وأكثرها أهمية ، وليتعرف على من ابتكرها من بين مصـــانع الصباغة فى شتى بقاع العالم . ثم يقوم بارسال واحد أو اثنين من موظفيه فى كل عام ليقضى شهرا أو أكثر فى ملاحظة تلك الابتكارات .

وتحصن الشركات اليابانيـــة الكبرى نفسها ضد المخاطر عن طريق فتح كل قنوات الاتصال الهامة على الدوام . وعلى سبيل المثال ، كلما برز سياسى شاب وصار بانتظاره مستقبل عظيم ، فان كل صحيفة من كبريات الصحف اليومية تخصص مندوبا أو أكثر من بين صحفييها الشبان ممن يمتلك من الشخصية والاسلوب والقدرة على الاقناع السياسى ما يمكنـه من عمل علاقة طيبة معه . وقد يكلف ذلك الصحفى بأعمال أخرى متنوعه ،

---

(٤) يقوم نظام العمل فى اليابان تقليديا على استمرار العامل فى الخدمة لدى رب العمل حتى سن التقاعد سواء كان يعمل فى الحكومة أو فى الشركات العامة أو الخاصة ويندر أن يغير جهة عمله ـ (المترجم) .

الا أن احدى مسئولياته تظل هى الحفاظ على علاقة شخصية خاصة مع ذلك السياسى ، والتمتع بثقته ، وأن يكون ـ اذا لزم الأمر ـ المدافع عنه داخل الصحيفة وخارجها على حد سواء • ولذلك فبغض النظر عمن يصبح رئيسا للوزراء ، أو من يصير وزيرا بارزا ، فانه ما أن تذيع بعض الروايات الاخبارية الهامة حتى تجد الصحيفة من بين مندوبيها من يستطيع استقاء معلومات شاملة من الشخصيات القيادية التى يملك مداخل خاصة اليها • وتقوم الشركات الأخرى باتباع أساليب شبيهة ، فتكلف بعض موظفيها بشكل غير رسمى ـ الحفاظ على علاقات وثيقة مع الشخصيات الهامة ككبار العملاء من المشترين والبائعين والموردين والممولين ، وكبار موظفى الحكومة ، أو السياسيين ، سواء على المستوى المحلى أو الأجنبى •

ونحتفظ الشركات اليابانية كذلك بقنوات مفتوحة مع كبار المسئولين السابقين بها ، والذين يؤمنون بأن لديهم من المعرفة المتراكمة ، والقدرة على الحكم الصائب ما لايقدر بثمن • ويحتفظ المسئولون الحاليون فى تلك الشركات بمداخل سهلة الى أسلافهم عن طريق منح كبار المسئولين المتقاعدين امتيازات وأوسمة خاصة ، كما يتجنبون اجراء أية تغييرات انقلابية فى الشركة يمكن أن تنفرهم • ويتقاعد العاملون العاديون بالشركات الكبرى فى المتوسط فى السابعة والخمسين من عمرهم ، بينما يستمر رجال الادارة العليا فى العمل بعد ذلك • ونجد بصفة عامة أن المديرين ومديرى العموم يكونون فى أواخر الخمسينيات والستينيات ، فى حين يكون رؤساء الشركات فى السنينيات أو حتى أكبر من ذلك ، أما رؤساء مجالس الادارة فهم فى أواخر الستينيات أو السبعينيات • ويتكون مجلس ادارة الشركة عموما من كبار المسئولين السابقين بالشركة بخلاف الحال فى الشركات الأمريكية التى تضم مجالس ادارتها مديرين من خارجها • وقد تكون المؤسسات اليابانية مخطئة فى منح سلطات كبيرة للغاية لكبار المسئولين المتقاعدين ، الا أن ذلك يمكنها من الاستفادة بنصائحهم وسداد أحكامهم وخبراتهم المتميزة واتصالاتهم الواسعة •

وفى حين تتداول معظم المعلومات دون قيود ، فان بعضها يجرى تداوله بحساسية شديدة • فحيثما يوجد خطر تسرب ميزة تنافسية الى شركة أخرى ، فان موظفى الشركة اليابانية يقاتلون مثل الساموراى(٥) للحفاظ على أسرارها • ولذا تفضل الشركات اللجوء الى المتخصصين من

(٥) الساموراى . طبقة المحاربين فى اليابان فى العصر الاقطاعى حين كانت لكل اقطاعى مجموعة من الساموراى عرفت باخلاصها التام اليه الى حد الموت فى سبيله ـ (المترجم) •

داخل الشركة أو من خاصة الأصدقاء عن التعامل مع المكاتب الاستشارية ــ كالمحامين والمراجعين على سبيل المثال ــ لتقليل المخاطرة بتسرب المعلومات للمنافسين. ولعل من الموضوعات المفضلة ــ للتمثيليات الكوميدية ــ حكايات فتيات « الجيشا » اللاتى ينقلن المعلومات التى يحصلن عليهـا من رجال الأعمال بشركة ما الى غيرهم ممن ينتمون الى شركات أخرى • لكن فتيات الجيشا قد أثبتن فى الحقيقة استحقاقهن للثقة بكتمانهن للأسرار مثلهن فى ذلك مثل رجال الصحافة الذين تأتمنهم بعض الشركات على أسرارها • وحتى داخل الشركة ذاتها توجد بعض الأمور الهامة التى يعدونهـا من الأسرار التى تقتصر معرفتها على المستويات العليا ، الا أن جميع العاملين بالشركة يتفهمون عموما وبشكل كبير خططها وأهدافها الرئيسية •

ومع ذلك فان الشركات المتنافسة لاتفوت فرص الاستفادة من بعضها عن طريق اجـراء الدراسات المشتركة • فحين ظهـرت أساليب جديدة للادارة فى الخمسينيات ، أرسلت كافة الشركات الرئيسية ــ سواء كانت متنافسة أم لا ــ بممثلين عنها للمشاركة فى دورات دراسية مشتركة • وفى أواخر الستينيات ، حينما بدأت الشركات فى ادخال الكمبيـوتر على نطاق واسع ، قام ممثلوها بحضور العديد من الحلقات الدراسية لمناقشة تأثير استخدام الكمبيوتر على التنظيم الوظيفى وسياسات شئون الأفراد • وتغطى الحلقات الدراسية المشتركة مدى لا حدود له تقريبا من القضايا والمشكلات ، ابتداء من سياسات الطاقة الى السياسات الضريبية الحكومية ، والتنمية الاقليمية ، وبرامج الأجور ، وأساليب المحاسـبة ، ومشـكلات التلوث •

وقد كانت المبادرة فيما يتعلق بالحلقـات الدراسية التعاونية فى أواخر الخمسينيات وأثناء الستينيات ــ تأتى فى الغالب من المركز اليابانى للانتاجية ، والذى كان يمثل الحكومة وقطاع الأعمال واتحادات العمال • وفى بعض الأحيان كان المسئولون الوزاريون عن قطاعات معينة يشجعون مثل تلك الحلقات بهدف رفع المستوى العـام لخبرة الشركات فى تلك القطاعات ، أو للتغلب على تعذر القيام باحاطة كل شركة على حدة بمعلومات معينة نظرا لانشغال أولئك المسئولين بارتباطات عديدة •

وقد تأتى المبادرة من اتحاد المؤسسـات الاقتصادية ، أو من أحـد الاتحادات الصناعية ، أو من أحد التجمعات التى تكونها مجموعة من شركات قطاع ما لغرض خاص ، أو من معاهد الأبحاث ، أو من كليات ادارة الأعمال المعنية بتسويق معاهدها الدراسية • وعلى أية حال فانه بالرغم من المنافسة الأساسية بين الشركات ، فان موظفى الشركات المتنافسة يبدون المودة بل حتى الصداقة كزملاء دراسة فيما يناقشون من قضايا قد لايكون لها ــ كميزة

تنافسية – سوى أهمية ضئيلة ، الا أنها تعد برغم ذلك ذات نفع عام لكل الأطراف المعنية • وتعنى تلك الشركات عناية كبيرة بمسألة التمييز بين الأحوال التى يمكنها فيها التعاون مع منافسيها فى دراسات مشتركة وتلك التى لا يمكنها فيها ذلك ، ذلك أنه رغم حدة المنافسة بينها فانها ترغب فى تشجيع كل قناة ممكنة لجمع المعلومات •

وتنظم معظم الشركات الكبيرة تقريبا مجموعات دراسية لرجال الادارة العليا ، والادارة الوسطى ، والعاملين الجدد ، وذلك لضمان استمرار حسن اطلاعهم وعلى الوجه الأمثل ، بل انه ليس من غير الشائع أن تنظم الدورات الدراسية لأبناء العاملين • ولا تقتصر الشركة على خبرائها ، ولكنها تدعو محاضرين خارجيين لالقاء محاضرات حول الموضوعات محل اهتمامها ، وتشكل مجموعات للدراسة تركز على الكتب الجديدة أو المقالات ذات الأهمية الخاصة • واذا ما عجزت الشركة عن اتاحة فرصة التدريب المتخصص والمناسب لموظفيها ، فانها تشجعهم على تلقى دروس بالمراسلة أو تمنحهم اجازة قصيرة خاصة لحضور برامج تدريبية مناسبة •

جمع المعلومات فى المجتمعات المحلية

وفى المجتمعات المحلية سواء فى القرى الصغيرة ، أو المدن متوسطة الحجم وحيث يجرى القيام ببرامج التنمية المحلية ، فاننا نجد أيضا النوع نفسه من عمليات جمع المعلومات المكثفة وواسعة النطاق • وعلى سبيل المثال ، عندما تفكر قيادات احدى المدن متوسطة الحجم فى اقامة نظام جديد للنقل ، فانهم يبدأون بدراسة المدن الأخرى المماثلة لمدينتهم من حيث الحجم والتى لديها أحدث أنظمة النقل فى العالم ، ثم يتم تشكيل فريق للمعاينة يتكون من مسئولى الحكومة المحلية ، ورجال الأعمال ، والمعلمين ، والخبراء الفنيين بالمدينة للسفر الى الخارج للاطلاع على تلك النظم الحديثة • ثم تذاع نتائج تلك الجولة بالتفصيل على المجتمع المحلى من خلال اجتماعات المتخصصين ، فضلا على اللقاءات الجماهيرية الكبيرة •

وبعد أن يستوعب المجتمع تقارير الخبراء بشكل شامل ، يتم اختيار نظامين أو ثلاثة من نظم النقل التى تبدو أفضل النظم – بالنسبة لمدينة فى مثل حجم مدينتهم – لمزيد من الدراسة • ويعاود نفس فريق البحث معاينة تلك الأنظمة النموذجية لاعادة تقييمها ، ولدى عودته تتم مناقشة النتائج التى توصل اليها مرة أخرى • وهنا يبرز أحد تلك النظم كأفضل وأنسب بديل واعد ، وذلك مع اقتراح بعض التعديلات لتجنب المشكلات الثانوية للنظام الأمثل ، أو لجعله ملائما للاحتياجات المحلية الخاصة • وبذلك

يتوصلون فى النهاية الى نظام نقل من أحدث ما وصل اليه العالم آنذاك ، نظام يعلم أهل المدينة تماما لماذا تم اختياره بالذات ٠

أما عن القرى ، فعندما تدرس احدى القرى انشـــاء حوض جديد للسباحة ، أو قاعة احتفالات عامة ، أو مخزن غلال فان تخطيطهـــا لتلك المشروعات لا يكون على نفس مستوى ما تقوم به المدن أو الشركات من حيث درجة التعقيد ، الا أنها تمر بمراحل شبيهة فى عمليات جمع ومناقشـــة المعلومات ٠ وعلى ما يبدو فان الاعتقاد فى جدوى عمليات جمع المعلومات قد صار جزءا من الحكمة التقليدية للمجتمع اليابانى ٠

المعرفة من أجل الاجماع

ولم ينشأ الأسلوب اليابانى فى جمع المعلومات كلية فى اليابان ، ولكن اليابانيين استعاروا الكثير من الأســاليب المتبعة فى الغرب فى هذا المجال ، ثم قاموا بتطوير تلك الأنماط الغربية تطويرا كاملا . حتى صارت اليابان بلا منافس بين دول العالم أجمع سواء من حيث مدى انتشـــــار الدراسات العامة وجمع المعلومات ، أو من حيث درجة كثافة البحث عن المعلومات التى تتركز فى موضوع معين ٠

واذا قام المرء بعملية فحص لكافة معاهد البحوث والجامعات وهيئات البحوث الحكومية أو الخاصة فى الولايات المتحدة ، والتى تقوم بدراسة قضية ما ، فمن المحتمل أن يجد أن الحصيلة الكلية للمعلومات الأساسية المتــداولة تفوق نظيرتها فى اليــابان ، الا أن الكم وحـده ليس هو مفتاح نجاح اليابان فى معالجة المعلومات ، بل ان السر يرجع أكثر ما يرجع الى العلاقة والالتزام المتبادل وطويل المدى بين الشركات وبين العاملين بها ٠ ويسمح هذا الوضـــع للشركات اليابانيـــة بتوفير أعلى مستويات التدريب المستمر للعاملين ، فى حين لا يعقل أن تقوم الشركات التى ترتفع فيهـــا معدلات حركة العمالة بتدريب العاملين بها على المستوى نفسه ٠

ولا تؤدى هــذه الاستمرارية فى الخدمة لمــدد طويلة الى الاحتفاظ بالمعلومات بصورة أفضل فحسب ، وانما تعني كذلك اســتمرار الكيان الأساسى للمؤسسة بموظفيه الرئيسيين فى القيام بعملية اعادة معالجة تلك المعلومات بحثا عن مزيد من فرص تفهم جوانبها الهامة ٠ وليست عملية جمع المعلومات هدفا فى حد ذاتها ، ولكنها عملية تقودها الجماعة ، وترتبط بشدة بأهداف المؤسسة بعيــدة المدى ، وتســمح بتركيز أكبر قدر من المعلومات حيثما ووقتما تستطيع المؤسسة استخدامها على الوجه الأفضل ٠

ويدعى اليابانيون أن أفضل وسيلة لحل الخلافات فى وجهــــات النظر ليست هى استخدام أساليب المخاصـــمة أو البراعة فى الجدل ، وانما هى القيـــام بالمزيد من جمع المعلومات • وعندما تعجز وحدتان من وحدات العمل عن حل خلافاتهما حول قضية ما ، فانهما تلجآن الى المستوى الأعلى فى التنظيم لحسم الخلاف ، الا أن المستويات الأعلى تقوم — وهى توازن بين الطرق الممكنة للحل ـ بتكليف موظفيها القيام بجمع المزيد من المعلومات التى تمكنها من الانحياز الى قرار دون الآخر مما يزيد من فرص الوصول الى قرار سديد • وربما كان الاهم من ذلك أنهـــا بهذا الاسلوب تقلل من حاجة الرؤساء للاضطرار الى اتخاذ القرارات الصعبة التى تنطوى على محاباة البعض وتنفير البعض الآخر •

ويتجنب اليابانيون الانبراء للدفاع عن وجهات نظرهم فى مواجهة بعضهم البعض ، ويفضلون الانتظار الى أن يتم جمع وتحليل المعلومات • ولذلك فان القرار النهائى لا يصدر عن النقاش والجدل والاقناع بقدر ما ينبع من تضـــافر الجهود للوصول الى الحل الأمثـــل • وبهذه الطريقة تخرج المؤسسة من عملية حسم الخلاف والوصول الى القرار بأقل قدر من الآثار والجراح النفسية ، وبأقل قدر من الخصومات ، وبالكثير من الروح الطيبة والنوايا الحسنة • ويسعى اليابانيون فى عملية اتخاذ القرار الى التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة ، والتقليل من الانقسام والتناحر الى أقل قدر ، الوصول الى أكثر الحلول قابلية للنجاح • ويتم كل ذلك من خلال توظيف عملية جمع المعلومات بشكل مثالى لخدمة تلك الأهداف •

وفضلا على ذلك فان المشاركة الواسعة لكل المستويات فى المجموعة فى عملية اتخاذ القرار تساعد على تقوية التزام أفراد المجموعة بالقـــرار النهائى • وعلى سبيل المثال عندما تتخذ احدى الشركات قرارا بدخـــول سوق ما ، أو ببدء تشغيل خط انتاج جديد لايحتاج العامل لتفسير للقرار لأنه ببساطة يدركه بالفعل • ولا ينتظـــر المواطن اليـــابانى فى أى تجمع مدنى ـ فى القرية أو المدينة — أن يكون دوره فى اتخاذ القرار بنفس قدر دور المتخصصين ، ولكنه ما أن يعلم بالقـــرار النهـائى ـ بخصوص أى مشروع محلى كنظام جديد للمواصلات وخلافه ـ حتى يجد لديه من العلم بأسباب ذلك القرار ما يكفى لتدعيم ثقته بالمؤسسات المحلية المسئولة فى مجتمعه •

بل ان المواطن العادى حين يسمع بأى قرار قومى هام ، فانه يعلم من الأسباب الرئيسية للقرار ما يكفى لجعله يساند حكومته بكل قوة . وليكون على أتم اســتعداد لتنفيذ ذلك القـــرار • ولا يعد الولاء والروح الوطنية اليابانية مجرد قيم توارثها الأجيال ، لكنها تبعث دوما من جديد من خلال الممارسة داخل الجماعات المؤسسات • وربما كانت المشاركة معا فى البحث عن المزيد من المعلومات وصولا الى الحلول المثلى للمشكلات هى أهم تلك الممارسات جميعا على الاطلاق •

الفصل الرابع

الدولة : دور الجهاز الحكومى القدير فى التوجيه وحرية المبادرة للقطاع الخاص

عادة ما يعبر اليابانيون فى استطلاعات الرأى عن استيائهم من كل شىء تقريبا . فهم يرون أن الحكومة واقعة تحت هيمنة الشركات الكبرى بشكل زائد ، وأن السياسيين يتصفون بالأنانية ، وأن كبار موظفى الدولة متعجرفون ، وأن الأكاديميين ليسوا عمليين . كما يقولون ان الحضارة الحديثة شديدة المادية ، وأن التضخم يتزايد بشدة ، وأن المناطق السكنية مكدسة . وحتى فى قمة النمو الاقتصادى كانوا عندما يسألون عن آرائهم يعبرون عن عدم رضاهم عن الحالة الاقتصادية .

الا أن المرء اذا ما سأل اليابانيين المطلعين ــ نتيجة كثرة أسفارهم الى الخارج ــ عما اذا كانت الحكومات فى أمريكا أو فى أوروبا قد أحرزت نجاحا أكبر فى معالجتها لمشكلات مثل النمو الاقتصادى ، أو التحديث العمرانى ، أو مكافحة التلوث ، أو تفشى الجريمة فانهم غالبا ما يجيبون بتنهيدة عميقة ، تعبر عن المشاركة الوجدانية الكريمة ، ثم يعقبون بتساؤل بلاغى عن سر تدهور تلك البلاد لهذه الدرجة . ويسلم محدثك على مضض بأن حالة الدول الأخرى أسوأ بكثير ، الا أنه يعود مسرعا الى ما يهمه فى الحقيقة ألا وهو مشكلات اليابان ، بينما يتمنى محدثه الأجنبى لو كان لدى حكومة بلاده مثل تلك المشكلات !

فما هى العوامل التى تفسر قدرة الحكومة اليابانيـــة على معالجة مشكلاتها الراهنة بمثل ذلك النجاح النسبى ؟ وكيف يختار اليابانيون قادتهم ويدربونهم على حسن التعامل مع تلك المشكلات ؟ وكيف يتجنب أولئك القادة الوقوع صرعى الارهاق وهم يتولون مسئوليـــة متابعة كافة التطورات تقريبا والتى تؤثر على اليابان فى مواجهة العالم بأسره ؟ وكيف استطاعت البيروقراطية الحاكمة الاحتفاظ بما يلزم من قوة ونفوذ لتحقيق

كل تلك الانجازات دون أن يتفشى فيها الفساد ، ودون أن تستعدى أفراد الشعب ؟ وأخيرا كيف استطاعت الحكومة المركزية أن تقود وتوجه التنمية القومية دون أن تقضى على حرية المبادرة لدى السلطات المحلية ؟

الطريق المرسوم نحو القمة

أعلى القدرات ، أوسع الخبرات ، أطول مدة خدمة

يستطيع المرء أن يميز مجموعتين رئيسيتين من القائمين على صنع القرار في الحكومة اليابانية ، وهما : كبار السياسيين بما فيهم رئيس الوزراء وأهم الوزراء ، وكبار موظفى الحكومة أو البيروقراطية الحاكمة • ويتم اختيار رئيس الوزراء بوساطة أعضاء المجلس النيابى (الدايت) Deit _ كما هو الحال فى الديمقراطيات البرلمانية الأخرى _ ولكن وحيث أن الحزب الديمقراطى الليبرالى ، وهو حزب محافظ ، ظل مهيمنا على المجلس النيابى منذ عام ١٩٥٥ ، فان المجلس يقوم فقط فى حقيقة الأمر بالتصديق على ترشيح قادة الحزب الحاكم _ ومعظمهم أعضاء فى البرلمان _ لرئيس الوزراء • ويتولى رئيس الوزراء بدوره اختيار أعضاء مجلس الوزراء ، ويكون كلهم تقريبا أعضاء فى المجلس النيابى كذلك ، ومن يقودون الوزارات المختلفة والوكالات الحكومية الأخرى • وعادة ما يكون كبار أعضاء مجلس الوزراء عموما من كبار سياسيى الحزب الحاكم والذين يقودون أجنحة حزبية خاصة بهم •

وبالرغم من أن السياسيين اليابانيين يقومون باتخاذ الكثير من القرارات السياسية الهامة ، فان ما يملكونه من نفوذ بالمقارنة بالبيروقراطية الحاكمة يعد ضئيلا اذا ما قورن بوضع كبار السياسيين فى الحكومة الأمريكية • ويعين رئيس الوزراء وزيرا ونائبا برلمانيا للوزير فى كل وزارة ، وبخلاف ذلك لا توجد أية تعيينات سياسية فى الوزارة • كما أن من يدير الوزارة فى الحقيقة هو النائب الادارى للوزير _ وهو الذى يتربع على أعلى درجة فى السلم الوظيفى فى الوزارة • ويقوم كبار الموظفين الدائمين ، وليس السياسيين من أعضاء البرلمان ومجلس الوزراء ، باتخاذ القرارات الهامة كل فى وزارته •

ولا تتمتع البيروقراطية المركزية فى اليابان بنفوذ أعظم بالمقارنة ببساطة البيروقراطية فى النظام الأمريكى فحسب ، بل ان قوتها تفوق كثيرا قوة المؤسسات الأخرى فى الدولة كالسلطة القضائية والحكومات

المحلية • ويتمتع كبار أعضاء مجلس الوزراء اليابانى بنفوذ كبير ، الا أن المجلس النيابى (الدايت) يعد أضعف نسبيا من الكونجرس الأمريكى ، كما أن من يقوم باعداد معظم التشريعات هم فى الحقيقة كبار موظفى الحكومة وليس أعضاء « الدايت » •

ومن المعروف أن كبار رجال البيروقراطية الحاكمة هم من خريجى أفضل الجامعات ، وأنهم صعدوا درجات السلم الوظيفى بطريقة مرسومة بعناية فائقة • وتعد جامعة طوكيو أفضل الجامعات اليابانية ، ويعتبر طلابها هم قمة الهرم الذى يضم مليونى طالب فى جامعات اليابان • ويحكم الالتحاق بتلك الجامعة شرط اجتياز « اختبارات الانجاز » القاسية ، والتى تكشف عما لدى الطالب من قدرات فائقة وتؤكد صحة عزمه وتصميمه •

ومن بين المقبولين بجامعة طوكيو يلتحق أعلاهم قدرة بكلية الحقوق ، والتى تقدم برامج دراسية شاملة فى العلوم الادارية العامة مع تركيز ثانوى على العلوم السياسية والقانون • ويتم تعيين خريجى تلك الكلية المرموقة فى أعلى الوزارات مكانة (كالمالية ، والتجارة الدولية والصناعة ، والشئون الخارجية) ، وكذا فى أهم الوكالات الحكومية (كالتخطيط الاقتصادى ، والأراضى ، وشئون البيئة) ، وذلك شريطة اجتيازهم الامتحانات الوزارية التحريرية ، وأن يظهروا من خلال المقابلة الشخصية الاتزان ، وسعة الأفق ، وروح الالتزام والتفانى •

ومن بين ما يزيد قليلا عن العشرين خريجا ، والذين يتم تعيينهم سنويا بكل وزارة من الوزارات الهامة ليسيروا على طريق الصفوة المختار ، يأتى نحو خمسة عشر خريجا منهم من كلية الحقوق بجامعة طوكيو وحدها ، ويعكس هذا الرقم انفتاحا أكبر بالمقارنة بالماضى حين كان خريجوها يستحوذون وحدهم على نحو ثمانى عشرة ، أو تسع عشرة وظيفة من اجمالى عدد الوظائف •

أما فى الوقت الحالى فيتم تعيين خمسة أو ستة خريجين من أوائل الجامعات القومية الأخرى مثل «هيتوتسوباشى» Hitotsubashi و «كيوتو» Kyoto ، أو الجامعات الخاصة المرموقة مثل « واسيدا » Waseda أو من خريجى كلية الاقتصاد بجامعة طوكيو • ولا يضمن هذا الأسلوب فى انتقاء صفوة العاملين فى الحكومة تمتعهم بأعلى القدرات فحسب ، بل انه يضمن كذلك أن يكونوا ممن تحيط بهم وتحميهم هالة كبيرة من الاحترام الذى ربما لا يزاحمهم فيه سوى نخبة البيروقراطية فى فرنسا •

وينقاضى صفوة موظفى الحكومة فى أمريكا مرتبات تفوق عادة أعلى المرتبات الحكومية فى اليابان ، الا أن اختيارهم يقوم على أسس سياسية وليس طبقا للمقدرة والكفاءة • ولا يختارون من بين من تلقوا تعليما وتدريبا محترفا ، كما لا يخضعون لنظام التدرج الوظيفى • وربما كان أقرب الأمثلة الأمريكية شبها بالنموذج اليابانى لهو اختيار مساعدى القضاء فى المحكمة العليا من بين خريجى كليات الحقوق ، وذلك مع الفارق وهو أن ذوى المواهب المختارين فى اليابان يخضعون للعمل فى ظل نظام وظيفى محكم ، ويبقون فى خدمة جهة العمل حتى سن التقاعد •

ويبلغ عدد نخبة العاملين فى كل وزارة ما يزيد قليلا عن الخمسمائة موظف من ذوى التخصصات الواسعة ، ويتم تصنيفهم الى مستويات حسب أقدمية التعيين فى الوزارة • وعادة ما يبدأون عملهم فى العاشرة صباحا — متأخرين بنحو نصف الساعة عن بقية موظفى الوزارة — الا أنهم يندر أن يغادروا مكاتبهم قبل التاسعة أو العاشرة مساء ، فى حين ينصرف الموظفون العاديون فى الخامسة أو السادسة مساء • وبينما يصعب استدعاء أى موظف عادى الى العمل فى أيام السبت بدون تعويض مادى ، نجد أن صفوة العاملين — والذين لا يطلب منهم رسميا الحضور الى العمل فى أيام العطلات الأسبوعية — يندر أن يفوتهم العمل فى أحد أيام السبت ، ولا ينصرفون عندئذ قبل الثانية أو الثالثة مساء •

وهم دائما تحت الطلب لأداء أى تكليف اضافى ، بل انهم قد يبيتون فى الوزارة على أسرة نقالة ، اذا ما استدعى ضغط العمل الشديد ذلك • وعلى الرغم من زيادة رواتبهم طبقا للأقدمية ، فانها تظل أقل من رواتب أقرانهم فى القطاع الخاص الصناعى • أما مكاتبهم فهى متواضعة ، كما أنهم لا يحصلون الا على القدر القليل من بدلات الترويح • ولا توجد سن قانونية للتقاعد ، الا أن صفوة البيروقراطية يتقاعدون جميعا فى منتصف الخمسينات على أقصى تقدير ، فى حين يظل الموظفون العاديون فى الخدمة أحيانا حتى ما بعد الخامسة والستين •

وقد نجد بين كبار الموظفين فى البلدان الأخرى من يماثلون نظراءهم اليابانيين من حيث تكريس أنفسهم للعمل ، الا أن كافة موظفى النخبة المختارة فى الوزارات اليابانية الهامة يجب عليهم اظهار مثل هذا التكريس • ويعى البيروقراطيون تماما أهمية المشكلات التى يتعاملون معها ، ويفخرون بمعالجتهم الناجحة للقضايا الصعبة •

وتركز روح الولاء والانتماء التي توحد صفوف نحو خمسمائة موظف من النخبة فى كل وزارة من الوزارات الهامة على احساسهم برسالة الجماعة • وعلى الرغم من أن أولئك الموظفين ليسوا محصنين فى مواجهة الضغوط السياسية ، فانهم لايترددون فى التوحد فى مواجهة السياسيين الذين يعوقون ما يرون فيه رسالتهم أو مهمتهم الجماعية • وتعزى المسئولية عن نجاح الوزارة فى أى شأن من الشئون الهامة الى وحدة العمل المختصة بها • ويجرى تقييم الأفراد الذين ينتمون الى وحدات العمل طبقا لمدى اسهام وحدتهم فى عمل الوزارة • ولا تتم ترقية من لا يستطيع أن يكسب حب زملائه وتعاونهم • ذلك أن قيمة الفرد بالنسبة لوحدة العمل تتقرر تبعا لقدرته على العمل بفعالية مع نظرائه ، ورؤسائه ، ومرءوسيه • ويمنح كل موظف تأييده ودعمه الشخصى لرسالة وحدة العمل التى ينتمى اليها ، وكذلك لرسالة وزارته ككل •

وتقوم كل وزارة بتدوير النخبة المختارة من موظفيها فى مسار محدد سلفا يتعاقبون خلاله على العمل فى مواقع مختلفة لفترات تتراوح بين عامين وأربعة أعوام • فبعد قضاء فترة مبدئية تحت التدريب فى الوزارة ، عادة ما يتم تكليف قادة المستقبل بالعمل فى وظائف اقليمية ، وفى مهمات دراسية بالخارج ، وفى شتى أقسام الوزارة الهامة • وبعد قضاء فترتين أو ثلاثة من ذلك النوع ، يتم تقسيم الصفوة المختارة الى نخبة عادية ، ونخبة أخرى واعدة بشكل خاص • ويجرى تكليف الفئة الأخيرة الواعدة بالعمل لمدة معينة فى وظيفة « مساعد خاص » بالأمانة العامة للوزارة ، أو فى منصب آخر ذى مكانة عالية • فحينما يصل صفوة العاملين الى الثلاثينيات من عمرهم يمكن لرؤسائهم التعرف على أولئك الأكثر فرصة ــ بين أقرانهم فى المجموعة العمرية ــ لشغل المناصب العليا بعد عقدين من الزمان •

وفى سن الخمسين تقريبا يتقدم هؤلاء الأفراد المتميزون ليصبحوا رؤساء لمعظم الادارات العامة الهامة ، وهنا يتقاعد كل زملائهم الذين التحقوا بالعمل معهم فى العام نفسه • وبعد عدة أعوام أخرى يبدأ الاجماع يتركز على خير من يصلح من بين صفوة الصفوة لشغل منصب نائب الوزير ، وليقوم النائب الادارى للوزير باختيار خليفته والذى يصبح صاحب النفوذ الأعظم فى الوزارة • ومرة أخرى يتنحى كل من بقى من أنداده • ولا يجرى هذا التنحى تبعا لقاعدة رسمية وانما بحكم التقاليد ، ولأنهم يقومون بشغل مناصب عليا فى الشركات الخاصة ، أو فى كبريات الهيئات العامة ، أو يصبحون من رجال السياسة • ويقع اختيار تلك

المؤسسات عليهم نظرا لاعتبارهم مدخلا جيدا للوزارة ، فضلا على قدراتهم العالية ، ولذلك يحرص كبار الموظفين المتقاعدين على الابقاء على العلاقات الطيبة مع زملائهم السابقين ·

ومع ارتقاء أفراد المجموعة العمرية لدرجات السلم الوظيفي بالوزارة يتضاءل بسرعة عدد المرشحين لشغل منصب نائب الوزير مستقبلا ، بحيث يكون أمام الموظفين الثلاثة أو الأربعة الذين يحتلون قمة قائمة الصفوة نحو عشرين عاما لاعداد أنفسهم بمجرد أن يتأكد لهم أنهم مرشحون جديا لشغل ذلك المنصب الرفيع · ولا يتوقف رجال البيروقراطية اليابانية عن ابداء دهشتهم ازاء السلطات التى تمنحها الحكومة الأمريكية لأعضاء مجلس الوزراء وكبار رجال الوزارات ممن ليس لديهم سوى القدر القليل من الخبرة بالعمل الحكومي والاستعداد لشغل تلك المناصب القيادية ويتساءلون ·· كيف يتأتى لشخص دخيل على الوزارة سواء أكان محاميا ، أم أستاذا جامعيا ، أم رجل أعمال المعرفة الكافية كي يؤدى عمله على الوجه الأمثل ؟ وكيف يستطيع استخدام السلطات الواسعة الممنوحة له بنجاح وهو يفتقر الى العلاقات الشخصية الحميمة فى كل قسم من أقسام الوزارة والتى تضمن له أن ما ينقل اليه من معلومات هى معلومات يمكنه الاعتماد عليها والثقة التامة بها · وليس من قبيل السخرية تماما انهم يقولون لزائريهم من الأمريكان : « اننا لنتساءل فى دهشة عن حجم الانجازات التى يمكن للدخلاء الموهوبين تحقيقها فى ظل نظامكم ، وعن ماهية الأفكار الجديدة التى يأتون بها الى مؤسساتهم » ·

وبمضى السنين تكون القيادات البيروقراطية قد أقامت علاقات وثيقة مع أندادها فى المجموعة العمرية نفسها فى الوزارات الأخرى ، فضلا على وزاراتهم أنفسهم ، بينما يرتقى الجميع معا السلم الوظيفي ·· بل ربما بدأت تلك العلاقات فى بعض الحالات منذ عهد الزمالة فى كلية الحقوق جامعة طوكيو ، أو حتى من خلال التزامل منذ فترة الدراسة باحدى المدارس الثانوية الراقية المعدودة فى اليابان · ومن المؤكد أن العلاقات بين كبار بيروقراطيى الوزارات المختلفة يندر أن تصل الى مستوى حميمية العلاقات نفسه بين موظفى الوزارة الواحدة ، الا انه توجد مناسبات عديدة رسمية أو غير رسمية تتيح للنخبة المختارة فى الوزارات المختلفة فرصة التعارف على بعضهم البعض ، مما يمكنهم من الوصول الى درجة من الفهم المتبادل ، وتبادل المعلومات بينهم بعيدا عن الوثائق والاتماعات الرسمية · كما يسهل ذلك التنبؤ بصورة أدق بفعل ورد فعل الوزارات الأخرى · وعند بلوغ أولئك الموظفين الأربعينيات من العمر ، يبدأون فى خلق

المناسبات والفرص للاختلاط مع نظرائهم فى الوزارات الأخرى ، مما يجعل علاقات العمل بينهم أكثر سلاسة ، وتزداد أهمية تلك العلاقات بشكل أكبر عندما يصلون بالفعل الى المناصب العليا كل فى وزارته ٠

ومن الحكم التقليدية فى العاصمة الأمريكية « واشنطون » أن تقوم الادارة الجديدة بتعيين الوزراء الجدد ممن يتمتعون برؤية جديدة للتغلب على البلادة البيروقراطية ٠ الا أن سلطة الرئيس الأمريكى – من وجهة النظرية اليابانية – والتى تخوله الحق فى اجراء تعيينات سياسية للمناصب العليا فى وزارات الحكومة الأمريكية تجعل أولئك المسئولين يعتمدون بالكامل على الرئيس ، وتسلب من البيروقراطيين شجاعتهم ، واستقلالهم الذاتى ، فضلا على مواهبهم على المدى الطويل ٠ وفى المقابل فان كبار العاملين فى الحكومة اليابانية ، لما ينمتعون به من أمان تام فيما يخص احتفاظهم بمناصبهم ، فضلا على روح الانتماء والولاء ، لقادرون على الوصول بأنفسهم الى مستوى القيادة الديناميكية الواثقة بنفسها ٠ وهذا الانجاز سوف يتعرض – من وجهة النظر اليابانيــة – للتدمير لو كان على تلك القيادات أن تتملق كبار المسئولين الذين يجرى تعيينهم من خارج الوزارة ٠ ويرون – فوق ذلك – أن تسليم السلطة العليا فى الوزارات للدخــلاء الهواة لن يؤدى الا الى حدوث كارثة ٠

كيف اذن تستطيع الوزارات اليابانية تحقيق التجديد والانفتاح على الرأى العام ، تلك الأهداف التى يرى الأمريكيون أنها لا تتحقق دون الدفع بشخصيات عامة من خارج الوزارة ، وبغير اجراء تغييرات دورية كبيرة ؟ السبب الأول هو أن النخبة التى تقود العمل الحكومى – نظرا لقلة عددها نسبيا – لاتغوص فى التفاصيل الادارية الكثيرة بل تتركها لمجموعات أكبر من الموظفين الأقل مستوى ٠ كمــا أنهــا تتمتع بالأمان على مناصــبها ، وبالموهبة ، وبالقيم الأخلاقية وبالروح المميزة التى تمنحهــا القــدرة على التركيز على ما فيه الخير للوطن ككل ٠٠ والسبب الثانى أن كبار الموظفين اليابانيين يلتقون باستمرار برجال الصحافة ، والســياسة ، ومجالس الشورى ، الأمر الذى يجبرهم على تقــديم كشف الحساب فيما يتعلق بأداء وخطط وزاراتهم ٠ وكثيرا ما يلتقى كبار المسئولين فى الوزارات المختلفة معا فى اجتماعات دورية ، مثل تلك الاجتماعات الاسبوعية التى يحضرها النواب الاداريون للوزراء ، ويبحثون فيها المشكلات العامة ٠ ويحرص أولئك النواب – من أجل الحفاظ على مكانة وزاراتهم فى تلك الاجتماعات – على التجاوب مع مطالب الشعب ، أو الوزارات الأخرى ٠ وهم يملكون – بصفة عامة – قدرا من السلطة ، ورصيدا من النجاح يكفيانهمــا الحاجة

للدفاع عن أنفسهم ، ورغم ذلك فان أداءهم فى المجالات الخاضعة لسلطتهم يجرى تقييمه — باستمرار وتسعى كل وزارة جاهدة حتى تشتهر بانجازاتها الكبيرة ٠

وباستمرار التفاعل الحميم بعيدا عن الرسميات ، يتولد مناخ فكرى يجمع ما بين آراء القادة السياسية وكبار رجال الأعمال ورجال الاعلام ، ويشاركهم فيها حتما القيادات البيروقراطية ٠ ذلك أن تلك القيادات لا تود أن تقف وحدها بعيدا ، ولا يحتاج أحد فى الوقت نفسه الى اللجوء الى تهديدها بفقدان مناصبها ، ذلك أن مصادقة الآخرين على ما تفعله والرغبة الداخلية لديها فى تحقيق الانجازات تمثل حافزا أعظم على العمل والنجاح ٠

وكيف نضمن الوزارات اليابانية أن يحافظ موظفوها على نشاطهم وروحهم المعنوية العالية ؟ ٠٠ وتكمن الاجابة فى أن نقاعد النخبة الحاكمة فى الوزارات فى عمر مبكر يجعل السلطة باستمرار فى أيدى مسئولين فى ريعان شبابهم يأملون فى العيش حتى يروا نتائج سياساتهم ٠ وفضلا على ذلك ، ففى ظل وجود مجموعة صغيرة من النخبة ذات العلاقات الشخصية الوثيقة ، وحيث يعد احترام زملاء العمل أمرا ذا أهمية قصوى ، فان الحفاظ على هذا الاحترام يتطلب من كل فرد فى المجموعة أن يعمل بجدية وأن يتفهم مشاعر الآخرين ٠ وتلعب النشاطات غير الرسمية المتكررة — مثل المشاركة فى ألعاب التسلية ، والذهاب معا الى الحانات ، والحفلات ، وممارسة لعبة الجولف ، ورحلات نهاية الاسبوع — دورًا هاما فى تقليل التوتر الناتج عن ضغوط العمل ٠

ويميل زملاء العمل فى اليابان لتقديم المساندة المعنوية لبعضهم البعض أكثر مما يفعل العاملون فى أمريكا ، حيث تخلق الخيارات المطروحة أمام المرء لمواصلة بناء مستقبله المهنى — دون الجور على مجموعة العمل المباشرة — تعارضا مع التزاماته تجاه الجماعة ٠ ويتمتع الموظف الذى ينتمى الى النخبة بمكانة تتعدى بكثير مجرد اعتراف الآخرين بنفوذه وسلطته ، فنجد أن معنويات أسرته ترتفع فخرا بمنزلته ، وتقاسمه نجاحاته ، وتقدم له فى المقابل المساندة ، وتتقبل بصدر رحب غيابه فى العمل لساعات طويلة للغاية ٠

ويحترم السياسيون مقدرة البيروقراطيين ، ويعترفون باحتياجاتهم لكسب ودهم ٠ ويعتمد أعضاء المجلس النيابى (الدايت) على كبار موظفى

الحكومة فى الأعمال الفنية المتخصصة نظرا لعدم وجود هيئات بحوث مستقلة خاصة بالمجلس • ومن يحاول من السياسيين المساس بأحد أولئك الموظفين يواجه باستعداء البيروقراطية الحاكمة بأكملها للانتقام منه واحراجه في أقرب فرصة ممكنة • وعلى سبيل المثال فان بوسعهم احراج عضو « الدايت » عند طرح الاستجوابات البرلمانية للمناقشة ، وجعله يبدو كالأحمق سيىء الاطلاع ، وذلك بمده بتقارير ناقصة • الا أنه يندر حدوث مثل تلك المواجهة نظرا لادراك السياسيين للمنافع التى تعود عليهم من الحفاظ على تعاون البيروقراطيين ، مثل الحصول على مساندتهم فى اقامة المشروعات فى دوائرهم الانتخابية ، أو تأييدهم فى قضية دعم أسعار الأرز (١) ، ويتمتع الوزير ونائبه البرلمانى ــ وهما السياسيان الوحيدان فى الوزارة ــ بامتيازات فيما يخص شئونا معينة مثل المشروعات الانشائية فى المحليات ، ودعم أسعار الأرز ، والمنح المقدمة لصغار رجال الأعمال ، وزيادة مخصصات الرعاية الاجتماعية وغيرها من القضايا القريبة من قلوب السياسيين • وعندما يتصل الأمر بموازنة المصالح بين المزارعين من جهة وبين صغار وكبار أصحاب الأعمال من جهة أخرى ، فان الكلمة الأخيرة تكون للسياسيين ما لم يؤثر ذلك كثيرا على بنود الموازنة • ولكن حينما يتعلق الأمر بتصميم العمل الادارى للوزارة ، فان السياسيين يدركون تماما ضرورة الاذعان للنائب الادارى للوزير ومن هم دونه من كبار الموظفين •

ولا تضم هيئة مكتب رئيس الوزراء غير عدد محدود ممن يختصون بالبحث والدراسة ، وبينما تكون لها الكلمة الأخيرة فيما يخص القضايا الكبرى القريبة من قلوب السياسيين ، فانها نادرا ما تحاول أن تنتقد البيروقراطيين العاملين بالوزارات • ونظرا لافتقارها الى الباحثين القادرين على عمل التحليلات المحايدة ، فانها تجد من الضرورى التحالف مع المسئولين بالوزارات وليس انتقاد عملهم • وتقوم الوزارات المعنية باختيار ثلاثة أو أربعة من رجالها لشغل وظائف « كبير مساعدى رئيس الوزراء » للشئون المالية ، وللشئون الخارجية ، وللشئون الداخلية ، وذلك لتمثيلها ، وليكونوا حلقة الاتصال بينها وبين رئيس الوزراء • ولابد

---

(١) قامت اليابان فى أعقاب الحرب العالمية الثانية بدعم منتجى الأرز تشجيعا لهم على زيادة الانتاج لمواجهة النقص الحاد انذاك فى المواد الغذائية الأساسية وعلى رأسها الأرز ، كما دعمت المستهلكين أيضا • وعلى الرغم من انتهاء تلك المشكلة وانتفاء الحاجة الى الدعم الا أن سياسة الدعم استمرت رغم معارضة الكثيرين خدمة لمصالح المنتجين الذين يدعمون بدورهم الحزب الحاكم فى الانتخابات ــ (المترجم) •

لأولئك من أن يعملوا عن قـرب مع رئيس الوزراء ، غير أنه لا ينظر اليهم باعتبارهم من خواص مساعدى الرئيس الذين يدينون أساسا بالولاء له ، وانما كممثلين لوزاراتهم يكونون بمثابة وسيلة اتصال لرئيس الوزراء كل في مجال تخصصـه • وفي الحقيقة فان رئيس الوزراء لا يقوم بصياغة بيانات الحكومة بنفسه ، وانما يعمل عن كثب مع النخبة البيروقراطية ، ثم يعلن ما تنصـح به مختلف الوزارات • **وخلاصـة القول** فان النظـام اليابانى يمنح البيروقراطية الحاكمة المكانة ، والسلطات اللازمة للحفاظ على الروح العالية للجماعة ، ولتحقيق أعلى مستويات الأداء •

ولا يختلف اعداد واختيار المرشحين لرئاسـة الوزارة من حيث الشمول والدقة ، ومن حيث الخلو من المفاجآت تقريبا ، عن اختيار كبار المسئولين الحكوميين • وليس من الضرورى أن يكون الطريق الى الرئاسة مرتبطا بالتخرج من الجامعات ، الا أن رئيس الوزراء المنتظر لابد له من قضاء نحو عشرين عاما فى مناصب معينة • ويبدأ التدريب الخاص له حينما يصبح زعيما لأحد أجنحة الحزب الحاكم • ويتألف الجناح الحزبى فى الواقع من مجموعة تساند رئيس الوزراء المنتظر مساندة شخصـية ، ويتعهدون بالتصـويت لصـالحه كرئيس للوزراء ، ويقدم لهم بدوره المساعدات المالية ، ويساعد على اختيارهم لشغل المواقع الممتازة داخـل المجلس النيابى •

ولا يخرج أولئك الذين يتزعمون الأجنحة الحزبية عن أحد نوعين ، الأول هو « السياسى الخالص » الذى يصبح عضوا فى « الدايت » فى سن مبكرة ، ويوالى الصعود داخل المجلس • وحين ينتخب عضوا للمرة الثالثة أو الرابعة ، أو عندما تتجاوز خبرته البرلمانية ستة أعوام ، ربما يختاره كبار قادة الحزب الحاكم باعتباره شابا واعـدا لتولى منصـب نائب الوزير البرلمانى فى احدى الوزارات • وبعد أن يتقلب فى الخدمة بنجاح كنائب وزير برلمانى فى عدة وزارات ، قد يرث رئاسة الجناح الحزبى عن زعيمه المتقاعد ، أو ربما ينشق ويكون جناحا خاصا به • وعلى الرغم من أن تلك الأجنحة الحزبية تم الغاؤها نظريا عام ١٩٧٦ ، الا أن الانحيازات القديمة للأجنحة لم تختف بعد ، كما أن شباب السياسيين الواعدين يقومون الآن برئاسة نواد تعمل بطريقة الأجنحة الحزبية من حيث البحث عن مصالح أعضائها مع التعاون مع بقية زعماء أجنحة الحزب فى مواجهة أحزاب المعارضة •

أما النـوع الثـانى من المرشحين لرئاسـة الوزارة ، فهم من كبار المسئولين البيروقراطيين المتقاعدين ، والذين يدخلون « الدايت » متاخرا بعد انتهاء خدمتهم فى الحكومة · وبعد قضـاء عدة سنوات فى عضويه المجنس ، ربما يرث البيروقراطي السابق الواعد زعامة أحـد الأجنحـة الحزبية ، أو ينشق عن أحـد كبـار قادة الأجنحـة ويكون جنـاحا خاصا به · وفي الأعوام الأخيرة لجأ الطامحون للعمـل بالسياسة ممن توافرت لهم المؤهلات لكى يصبحوا من الصفوة البيروقراطية الى الخدمة بالحكومة عدة سنوات لاكتساب الخبرة والمكانة الرفيعة · ثم فى سن صغيرة ـ غالبـا فى الثـلاثينيات ـ يستجيبون لأية فرصـة طيبة للانضمام للمجلس النيابى ، بحيث يتسع لهم الوقت ليصبحوا من قدامى أعضائه ، ويتأهلون للزعامة · ومن بين زعماء الأجنحة العديدين ، فان فرصة كبار المسئولين الحكوميين السابقين فى تولى رئاسة الوزارة تكون عموما أعظم نظرا لما لديهم من خبرات غنية فى الادارة الفعلية للأعمال الحكومية فضلا على مؤهلاتهم وخلفيتهم الجامعية رفيعة المستوى ، وتحررهم من الالتزامات السياسية الصغيرة التى تثقل كاهل السياسيين الذين بدأوا من أول السلم · ومنذ منتصف الخمسينيات لم يشغل رئاسة الوزارة من خارج النخبة البيروقراطيـة السابقـة سوى رئيسين فقط ، همـا « تاناكا » Tanaka « وميكى » Miki ، واللذان صعدا الى السلطة فى ظل ظروف خاصة · كما أن تجربة الحزب الديمقراطى الليبرالى تحت زعامتهما تجعل من الأكثر احتمالا أن يأتى رؤساء الوزارة فى المستقبل القريب من بين البيروقراطيين السابقين ·

وسواء أكان زعيم الجناح الحزبى الواعد سياسيا خالصا ، أم كان من كبار الموظفين السابقين فلابد له قبل النظر فى اختياره كمرشح لرئاسة الوزارة من أن يعمل عدة شهور كحد أدنى ـ وعادة ما تكون المدة المطلوبة أطول ـ فى نحو ستة مناصب رئيسية · وتشمل تلك المناصب سكرتير عام الحزب الحاكم ، وكرسى الوزارة فى الوزارات الهامة وهى الماليـة ، والتجـارة الدولية والصناعة ، والشـئون الخارجية ، وكالة التخطيط الاقتصادى وربما بعض الوزارات الأخرى كذلك · ويكسبه العمل كسكرتير عام للحزب خبرة فى مجال جمع التبرعات ، وكذا فى الشئون الحزبية · وفى منصب الوزير ـ وعلى الرغم من أنه لا يدير دفة العمل الأساسى والتى هى مسئولية نائبه الادارى ـ ينبغى عليه أن يحيط علما بالخطوط العريضة لسياسة الوزارة ، وأن يعمل عن كثب مع كبار رجال وزارته ، وكذلك مع قادة الحزب فيما يخص شئون الوزارة · وبالاضافة الى كل ذلك فان واجبه كوزير يحتم عليه أن يكون على علم كاف بشئون الوزارة بحيث

يتمكن من القاء البيانات السياسية ، والرد على أية أسئلة قد توجه اليه في المحافل العامة حول أهم القضايا التي تواجهها وزارته ٠٠ وفي أثناء شغله لتلك المواقع الهامة يستمر السياسي الذي يطمح الى رئاسة الوزارة في قيادة جناحه الحزبي ، ويعمل على تحقيق مصالح أعضاء الجناح ٠٠

ويعتمد اختيار رئيس الوزراء من بين قادة الأجنحة الذين تنقلوا بين كل تلك المناصب على الأقدمية ، والقدرة على التعامل مع كبار الزعماء الآخرين ، فضلا على الاعتبارات السياسية مثل نفوذ وميول الجناح الذي يترأسه ، والمزاج العام ، والتوقيت ، ومدى شعبية المرشح ٠ ويتم الاختيار النهائي في الواقع على يد مجموعة محددة من شيوخ رجال الدولة في الحزب ، غير أن اختيارهم يتقيد بدقة بتلك الاعتبارات السياسية ٠ وقد شهدت العشرون عاما الأخيرة حالة وحيدة لانتخاب رئيس الوزراء بطريقة الحل الوسط ، وذلك حين اختير « ميكي » رئيسا للوزراء كاختيار ثالث من جانب الحزب ، بعد تساوي الكفة بين اثنين من كبار المرشحين ٠ ورغم ذلك فقد كان الرئيس « ميكي » قد سبق له الخدمة في المناصب الهامة العديدة التي تعتبر من شروط تولي المنصب الرفيع ٠

وبذلك فان رئيس الوزراء حين يتولى منصبه يكون قد خدم بالفعل في كل الوزارات الهامة ، وفي المواقع القيادية العليا بالحزب ، وبالمجلس النيابي ٠ وعلى عكس بريطانيا العظمى — التي تشبه اليابان من حيث التجانس — حيث لا يوجد تقريبا أي تفاعل اجتماعي غير رسمي بين زعماء الأحزاب ورجال البيروقراطية ، فان رئيس الوزراء في اليابان يستفيد من عشرات السنين من الاتصال الوثيق بالسياسيين وكبار موظفي الحكومة ٠ ونظرا لخدمته مع معظم قيادات الحزب والحكومة ، فانه يعرفهم معرفة شخصية ، ويألف القضايا والمشكلات التي تواجههم ٠ وبوسع رئيس الوزراء أن يستقي الكثير من المعلومات بشكل غير رسمي ، فضلا على تلقي المشورة من مساعديه الشخصيين السابقين في الوزارات المختلفة ، وكذلك من أصدقائه من رجال الاعلام الذين كانوا يقومون بتغطية نشاطاته في السابق ، ويتابعون الآن أخبار مختلف المؤسسات الحكومية ٠

وتؤدي مسألة ترك اختيار رئيس الوزراء لزعماء الحزب الحاكم بأنفسهم الى تجنيب البلاد المخاطرة بانتخاب مسئول قيادي كبير ذي موهبة Charisma في التأثير على الآخرين ، واثارة حماسهم ولكنه يعجز عن العمل بفعالية مع أجهزة الحكومة المركزية ٠ وبدلا من ذلك فهم يختارون زعيما محنكا سياسيا ، وقائدا قديرا معروفا للكافة ، ورجلا

يستطيع أن يعمل فى تناغم وتوافق مع مختلف الوزارات · وقد لا تكون معرفته بأمور السياسة ، وبالعاملين فى الحكومة كافية بالقدر الذى يمكنه من اتخاذ القرارات السياسية الهامة بمفرده ، ولكنهـــا تجعله قادرا على الاستفادة بشكل ممتاز من الخبراء الذين يعملون تحت رئاسته · ويصاب اليابانيون بالذهول حين يعلمون أن رجلا ما بلا أية خبرة بالعمل الحكومى فى واشنطون ، وربما بدون أدنى خبرة بالعاصمة واشنطن نفسها ، يمكنه أن ينتخب رئيسا للولايات المتحدة ، ويعجبون كيف لمثل ذلك الدخيل أن يضع السياسات ، ويملى على البيروقراطيين المتمرسين ما يفعلونه · ويرون أن مثــل هــذا النمط من الرؤساء يحطم كبرياء كبار موظفى الحــكومة المحترفين ، ويقضى على حماسهم · كما أنه يمــكن أن يؤدى الى اتخــاذ قرارات لا تستند الى علم الخبراء ، والى وضع سياسات شديدة الارتباط بوجهة نظر فردية · هذا فضلا على أن افتقار ذلك النوع من الرؤساء الى حصافة الرأى ، والتقدير السليم ، وصعوبة التنبؤ بقــراراته قد يهدد التحالفات الوطيدة مع الدول الأجنبية ·

موقف الحكومة من القطاع الخاص

مجالات عمل بغير حدود ·· وتشجيع محسوب

منذ أواخر القرن التاسع عشر ، وعندما أصبح واضحا أن المنافسة وحدها لم تعد كافيـــة لخدمة الصــــالح العام ، استحدثت البيروقراطية الأمريكية النامية عددا متزايدا من النظـــم المعقدة لترويض الاحتكارات ، ولكبح شرور شركات الأعمال · وساد اعتقاد مؤداه أن الكثير من الشركات لو تركت لرغباتها وحدها ، فسوف تقوم باستغلال الشعب والحكومة ·· وفى ظل هذا المفهوم فان دور الوكالات المنظمة هو مراقبة مجتمع الأعمال وكشف التدليس ، بينما تغلب على الشركات الخاضعة للرقابة روح الرغبة فى تقديم أقل ما يمـــكن من المعلومات ، والالتزام بأقل عدد من القوانين يكفى للهروب من المساءلة · واذا حدث وانتقل أحــد العاملين بالجهات الاشرافية للعمل فى صفوف احدى الشركات الخاضعة للرقابة ، ثم تمكن بحكم علاقاته السابقة من افساد ذمم المراقبين فان ذلك يعد مجرد حادث فردى يشوب النظام · وتقوم أحيانا وزارة الدفاع الأمريكية بتشجيع ودعم شركات خاصة معينة فى قطاع الصناعات الحربية ، وهو موقف لايستند الى الشرعية الكاملة ، الا أن ذلك لا يغير من الموقف المبدئى للحكومة ازاء القطاع الخاص ، ألا وهو كبح شرور شركاته من خلال التنظيم والرقابة ·

وعلى العكس من ذلك نجد أن النخبة البيروقراطية فى اليابان ، والتى ظلت تسعى منذ أواخر القرن التاسع عشر لتشجيع التحديث ، تحاول خلق أفضل الهياكل التنظيمية لتمكين قطاع الأعمال الخاص من الازدهار على المدى الطويل • وصحيح أن اليابان لا تعدم الوكالات التنظيمية التى تشرف على هذا القطاع ، مثلما هو صحيح أن جزءا من البيروقراطية تشجع القطاع الخاص •• الا أن احساس النخبـــة البيروقراطية فى اليـــابان بالمسئولية عن النجاح الاقتصادى ككل أوسع وأعمق ، وتصدر كل وزارة يابانية كتابا سنويا أبيض — أو أكثر من كتاب — يقدم جولة فى أفق كل مجال رئيسى من مجالات الاقتصاد والمجتمع ، ويعطى تقريرا عن التطورات السنوية ، وارشادات عامة فيما يخص المشروعات المستقبليـــة • ويعتبر كبار الموظفين فى كل وكالة أو وزارة حكومية أنفسهم مسئولين عن كل صغيرة أو كبيرة تحـدث فى دائرة اختصـاصهم داخل اليابان ، وأحيانا خارجهـا كذلك • فاذا ما قام بعض الارهابيين بتفجير قنبلة فى مطـــار « ناريتا » Narita الدولى ، فان أعلى المسئولين فى الوكالة القوميـــة للشرطة هم من يتعرضون للمحاسبة • واذا ما تغيرت قيمة « الين » ، فان النقد يوجه الى المسئولين بوزارة المالية • واذا ما قام أحد كبار مستشارى البيت الأبيض بزيارة مفاجئة لبكين ، فان الخبراء المختصين بشئون الولايات المتحدة بالخارجية اليابانية يعانون من جـــراء عدم علمهم المسبق بتلك الزيـــارة • واذا زاد المعروض من الصـــلب عن الطلب فان من يلام هم المسئولون بوزارة التجارة الدولية والصناعة • أما اذا امتنعت الشركات التجارية عن مد الأسواق بالبضائع لرفع أسعارها ، فان مجلس الوزراء هو الذى يشعر بالانزعاج •

وينبغى على كبار الموظفين فى كل وزارة أو وكالة حـكومية التمعن فى دراسة كافة القضايا الرئيسية ووضع وتنفيذ الخطط طويلة المدى كل فى مجال اختصاصه • ومنذ عام ١٩٧٥ ووزارة التجارة الدولية والصناعة (M.I.T.I.) ، وهى أهـــم الوزارات التى تشرف على الصـــناعة ، تطلق عنوان « رؤية بعيدة المدى » على المجلدات السنوية التى تقوم بنشرها ، وتحوى الارشادات الاقتصادية • وفى الحقيقة فان هذا العنـوان يسبغ الشكل الرسمى على ما أصبح منذ زمن بعيد المهمة الأساســـــية لكافة البيروقراطيين اليابانيين المعنيين بشئون الاقتصاد • ورغم أن الحـكومة نادرا ما تعطى دعما مباشرا للشركات الخاصة ، الا أن مسئوليها يبذلون جهودا لا تلين من أجـــل خلق الظروف اللازمة لهـــا كى تحقق رؤيتها بعيدة المدى •

ويعمل التفاعل المستمر بين النخبة البيروقراطية على تقوية اهتمامهم بالقضايا بعيدة المدى ، وحينما يلتقون معا فى مناسبات رسمية أو غير رسمية فان ما يجمعهم هو رسالة الوزارة ككل • كما يسهل عليهم ادراك مسئوليات بعضهم البعض، نظرا لقلة عددهم ، ولمعرفتهم الوثيقة ببعضهم، ولأنهم كثيرا ما يتنقلون بين ادارات الوزارة ، ويتفاعلون معا باستمرار • وبالمقارنة بوزارة التجارة الأمريكية ــ على سبيل المثال ــ حيث يمكن للموظف أن يستغرقه العمل بالقسم التابع له دون أن يأخذ فى اعتباره بقية أقسام الوزارة وثيقة الصلة به، فان البيروقراطى اليابانى الذى ينتمى الى النخبة المختارة يتحتم عليه أن يفكر فى كيفية جعل عمله متبسقا مع عمل زملائه والذين يلقاهم كل يوم • كذلك فان دوام خدمته بنفس الوزارة طيلة سنوات حياته الوظيفية يؤدى به حتما الى التفكير فى القضايا بعيدة المدى التى تواجهها الوزارة ؛ كما يضمن التفاعل بين قدامى الموظفين وشبابهم استقرار القيادة الوزارية ، والحفاظ على ذاكرة المؤسسة، واستمرارية السياسة •

ولا تتأثر استمرارية السياسة بنتائج الانتخابات ، أو التعديلات الوزارية ، أو بالضغوط السياسية قصيرة المدى ، وذلك لان القيادات السياسية تتمتع هى الأخرى بقدر كبير من الاستمرارية ، فضلا على أنها نادرا ما تتدخل فى الاتجاهات الأساسية للسياسات الوزارية • وعلى سبيل المثال فان مسئولى وزارة المالية الذين يعدون الموازنة العامة للدولة يخصصون حصصا هامشية لطلبات السياسيين • ولكن اذا ما حاول السياسيون تجاوز تلك الحصص المقررة ، فان البيروقراطيين يشجبون تدخل مجلس الوزراء ، ويصرحون بأن الموازنة « ليست من الأمور السياسية ، وأن على السياسيين ألا يتدخلوا فى شئون الحكومة » ولا تخضع البيروقراطية فى اليابان لكائن من كان اذا ما استثير غضبها من جراء تحدى سلطانها ، وحقوقها القانونية • وفى المقابل فان البيت الأبيض الأمريكى يقوم باعداد الموازنات بناء على طلبات من أفرع الحكومة ، الا أن تلك الموازنات تكون أقل حصانة فى مواجهة الضغوط السياسية • ذلك أن مكتب الادارة والموازنة بالبيت الأبيض لا يتمتع بسلطات مستقلة وقوية تمكنه من مقاومة تلك الضغوط التى تربك عمليات اعداد الموازنة بشكل كبير • وعلى العكس من ذلك فان البيروقراطية اليابانية ، الأقل تعرضا للصدمات العنيفة من جراء الاقتراحات الجديدة والمفاجئة التى تنبع من القيادة السياسية أو المصالح السياسية الخاصة ، تتمتع بالقدرة على القيام بدورها كقيادة للقطاع الخاص الذى يسهل عليه التنبؤ بقراراتها ، ويستطيع بالتالى وضع خططه طبقا لذلك ••

وتعطي اليابان الأولوية الرئيسية للنمو الاقتصادى دون أن يؤثر فى ذلك القلق على أمنها العسكرى . أما الولايات المتحدة فقد ظلت منذ الحرب العالمية الثانية وحتى الآن تعلق أهمية قصوى على الأمن العسكرى والذى يستهلك جزءا عظيما من موازنتها القومية .ومن وقت واهتمام أكثر قادتها مقدرة . وتبلغ نسبة الانفاق العسكرى فى اليابان ما يقل عن واحد بالمئة من الناتج القومى الاجمالى ، ويشغل بالتالى القليل من الاهتمام .

وتعتبر اليابان ــ بحكم صغر مساحتها الجغرافية ــ أكثر الدول عرضة للهجوم بالأسلحة النووية ، الأمر الذى أوصل خبراءها العسكريين الى نتيجة مفادها أن امتلاك الأسلحة أكثر مدعاة للمخاطر من عدم امتلاكها . ومن بين كل القوى الكبرى فى العالم نجد أن اليابان هى الدولة الوحيدة التى يشجب دستورها استخدام القوات الهجومية ، كما يحرم مرابطة قواتها خارج البلاد . وعلى الرغــم من أنها تتحمل جزءا كبيرا من نفقات القوات الأمريكية المرابطة فى أراضيها ، فان هناك ما يغرى بالقول بأنها تتمتع بدفاع مجانى كنتيجة للمظلة الدفاعية الأمريكية . وتبدى اليابان قدرا معقولا من المراعاة كشريك أدنى منزلة فى التحالف العســكرى مع أمريكا ، الا أنها ــ وبرغم ذلك ــ مقتنعة بأن الولايات المتحدة قد بالغت الى حد التطرف فى الحفاظ على مركزها العسكرى ، وبأنها تنفق بشكل كبير جدا على المعدات الحربية .

وعلى الرغم من أن اليابان أكثر قربا للغاية من الصين وروسيا عن الولايات المتحــدة ، فان احساسها بالتهديد العسكرى أقل من احساس الأمريكيين به ، وذلك باستثناء بعض التهديدات قليلة الأهمية مثل تلك التى تحدث كلما هاجم الاتحاد السوفيتى قوارب الصيد اليابانية ، أو كلما اخترقت طائراته المجال الجوى اليابانى . وقد ظل الأمريكيون لسنوات طويلة يظهرون حرصا على الاحتفاظ بقواتهم فى اليابان أكبر مما يظهره اليابانيون أنفسهم .

ويرى القادة اليابانيون أن زيادة النسبة المخصصة للانفاق العسكرى على مستوى الواحد بالمئة من الناتج القومى الاجمالى لن يزيد كثيرا من الشعور بالأمن . ويعتقدون أن الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الدول الأخرى لضمان استمرار تدفق الموارد الطبيعية لهو أمر أكثر أهمية للأمن القومى من امتلاك أسلحة الحرب . وتعد السياسة العسكرية اليابانية على نحو ما مشروعا جريئا ينطوى على محاولة لكى تكون اليابان هى الوحيــدة بين

القوى العظمى فى العالم التى لا تملك قوة عسكرية عظمى • وتعود تلك السياسة الجريئة على القطاع الخاص بالنفع بشكل مباشر وغير مباشر •

وعلى مدى ما يزيد على عقدين من الزمن بعد الحرب العالمية الثانية ، واصلت اليابان نموها الاقتصادى بحماس — ادخرته الولايات المتحدة لمحاربة الشيوعية — مخصصة النصيب الأوفر من ناتجها القومى الاجمالى ، ومن جهود مفكريها لأغراض التنمية الداخلية الأساسية أكثر مما فعلت الولايات المتحدة • فعلى سبيل المثال ، نجد أن الكثير من الشركات الأمريكية فى مجال الصناعات الالكترونية وجدت من الأفضل لها أن تقصر انتاجها على العقود الحكومية (٢) التى تضمن لها أرباحا ثابتة بدلا من الانتاج للسوق الاستهلاكية • وقد دفعها ذلك الى اهمال المنافسة العالمية فى مجال السلع الالكترونية الاستهلاكية ، بينما تفوقت عليها الشركات اليابانية المناظرة فى المنافسة ، واستحوذت على نصيب متزايد من السوق العالمية • وحينما تستثمر الحكومة الأمريكية فى نشاطات البحث والتطوير، فان الجزء الأكبر يذهب الى البحوث العسكرية وأبحاث الفضاء ، أو الى البحوث الأساسية • أما الحكومة اليابانية فتركز انفاقها البحثى على المجالات التى تتزايد فيها امكانية العائد الكبير على الشركات الصناعية ، ولكنها تتطلب استثمارات باهظة ومحفوفة بالمخاطر على النحو الذى لا يغرى القطاع الخاص الصناعى بالقيام بها • ولا تهدف مراكز البحوث الحكومية الى زيادة هيمنة الحكومة على تلك المجالات ، ولكنها تسعى الى اتاحة نتائج أبحاثها للشركات التى يمكنها الاستفادة المثلى منها فى تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد القومى أو لقطاع الصناعة ككل • ويصح هذا بالنسبة لتلك المراكز البحثية التى تعد جزءا من الكيان الحكومى كوكالة العلوم والتكنولوجيا الصناعية التابعة لوزارة التجارة الدولية والصناعة ، كما ينطبق على المعاهد التى تخضع لجهات حكومية وتمول من مصادر أخرى ، مثل المعاهد الخاضعة لوزارات التجارة الدولية والصناعة ، والنقل ، والزراعة وتعتمد فى تمويلها على سباقات الدراجات ، وسباقات القوارب ، وسباقات الخيول على الترتيب •

وبينما تتحمل البيروقراطية اليابانية المسئولية عن كافة التطورات التى تحدث فى المجتمع ، فانها تتجنب الارهاق الزائد ، وذلك بتنظيم

---

(٢) المقصود العقود العسكرية — (المترجم) •

المجالات حيث تقدم توجيهاتها وارشاداتها ، وتقليص النشاطات التى تقوم بادارتها مباشرة . ويوجد باليابان مثلها فى ذلك مثل الولايات المتحدة وخلافا لحال الكثير من الدول الأوربية ، القليل من الشركات التابعة للحكومة فى مجال الصناعات الأساسية ، فصناعات الحديد والصلب ، والصناعات التعدينية والبترولية كلها تحت سيطرة شركات القطاع الخاص. بل ان القطاع الخاص فى اليابان يسيطر على جزء أكبر من الاقتصاد القومى بالمقارنة بما عليه الحال فى أمريكا . وحتى خلال فترة النمو السريع من عام ١٩٥٥ وحتى ١٩٦٤ والتى تميزت بضخامة الاستثمارات الحكومية فى المجالات الانشائية لدعم النمو الاقتصادى ، فان العبء الضريبى على اليابانيين كان يمثل نسبة ١٨٫٥٪ فقط من الناتج القومى الاجمالى ، مقارنة بنسبة ٢٦٫٥٪ فى الولايات المتحدة ، وبمعدلات أعلى من ذلك بكثير فى دول أوربا الغربية . كما بلغ فى عام ١٩٧٣ نسبة ٢٢٪ بالمقارنة بنسبة ٢٨٪ فى أمريكا ونسب أعلى بكثير فى أوربا الغربية . ويرجع ذلك جزئيا الى انخفاض مخصصات الدفاع والرعاية الاجتماعية فى الموازنة العامة للدولة، كما يرجع أيضا الى سعى البيروقراطية الدائب لخفض الانفاق الحكومى من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية العالمية للاقتصاد اليابانى .

وتلعب كل فروع البيروقراطية المعنية بالاقتصاد دورها فى توجيه وارشاد ذلك القطاع الخاص الكبير . فوكالة التخطيط الاقتصادى ـ التى تأسست فى عام ١٩٥٥ عندما تحولت الأولويات الاقتصادية من مرحلة استرداد العافية الاقتصادية وضبط التضخم الى مرحلة النمو الاقتصادى ـ تقوم بعمل تخطيط ذى دلالة للاقتصاد القومى برمته . وتضم الهيئة الدائمة للعمل بالوكالة بعض الموظفين المعارين من وزارتى التجارة الدولية والصناعة ، والمالية والذين يداومون على العمل عن كثب مع هاتين الوزارتين . وتساعد ما تعده الوكالة من خطط متعددة السنوات على تقديم ارشادات عامة ومرنة لأولويات التمويل ، وأسعار العملات الأجنبية، ونقل التكنولوجيا . ولا تسعى الوكالة لادارة الاقتصاد بشكل مباشر ، ولكنها تضع أهدافا تعكس الاتجاهات بعيدة المدى ، وتحدد ما سوف يكون ضروريا للتنمية القومية المتوازنة . وتعد فى الحقيقة بمثابة ملتقى للاتصالات ، حيث تقوم بالتنسيق بين التقديرات المستقبلية لمعدلات النمو ، والتى تصل اليها من مختلف أفرع الحكومة ومن قطاع الأعمال الخاص . وهى تساعد على توجيه الانتباه الى الاحتياجات المتنوعة ، كما تساعد على صياغة أفكار بنك التنمية ، وبنك التصدير والاستيراد ، وبنك اليابان ، ووزارة المالية ، ووزارة التجارة الدولية والصناعة ، والشركات الكبرى فيما يتعلق بما هو مطلوب للوصول الى مستوى معين من النمو . ولما كانت

الوكالة لا تقوم فى الواقع بتخطيط الاقتصاد ، فانها تتميز بالمرونة فى تعديل تقديراتها لتتـــلاءم مع الظروف المتغيرة ، ثم تقوم باحاطة كافة الأطراف المعنية علما بتلك التعديلات وفى أسرع وقت بحيث يمكنها أن تقوم بالتالى بعمل التغييرات المناسبة .

وتعد وزارة التجارة الدولية والصناعة هى الوزارة ذات الدور الأعظم فى الأخذ بزمام المبادرة لتوجيه وقيادة حركة النمو الصناعى فى البلاد ، ويثابر موظفوها على بذل الجهود الرامية الى ما فيه الخير للصناعة اليابانية لدرجة أن مواطنيهم خلعوا عليهم لقب « الأمهات شديدات القلق » واللاتى تحمن حول أطفالهن ، وتدفعهن الى الاستذكار دفعا . فهم يسعون جاهدين لدفع عجلة التحديث قدما فى مواجهة قوى السوق ، وذلك بوضع معايير رفيعة لتحديث المصانع والمعدات ، وبتشجيع دمج الشركات التى تفتقر الى رأس المال اللازم لتحقيق تلك المعايير . ويحاولون بجسارة اعادة هيكلة الصناعة ، وتركيز الموارد فى المجالات التى يعتقدون فى قدرة اليابان على المنافسة العالمية فيها فى المستقبل .

وعندما ارتفعت الأجور لتصل الى مستويات الأجور فى الغرب فى أواخر الستينيات ، حاول رجال وزارة التجارة الدولية والصناعة أن يعيدوا تركيز الموارد فى الصـــناعات التى تحتـــاج لكثافة فى رأس المـــال Capital Intensive بدلا من تلك التى تحتـــاج الى كثافة فى العمـــالة Labour Intensive وبعد أزمة النفط العالمية عام ١٩٧٣ ، قاموا بالتعجيل بشكل كبير فى خططهم الرامية لدفع اليابان الى الصناعات التى تعتمد على كثـافة الخـــدمات Service Intensive وكثافة المعـــرفة والمعـــلومات Knowledge Intensive ، بدلا من تلك التى تستخدم الطـاقة بشكل مكثف Energy Intensive .

ويعتبر المسئولون فى وزارة التجارة أن مسئوليتهم هى مساعدة الشركات المتعثرة على الاندماج أو التصفية ، مع تشجيع شركات جديدة على ملء الفراغ الناتج عن ذلك ، واستخدام العمال المسرحين . واذا لم تصل خطورة الأوضاع فى أحد القطاعات الصناعية التى تواجه منتجاتها الكساد الى الحد الذى يبرر اغلاق مصانعه ، فان الوزارة تكون « كارتلات » خاصة لتلك الشركات يتفقون من خلالها على تخفيض الطاقة الانتاجية للقطاع ككل مع توزيع هذا الخفض بالتساوى النسبى على كل شركات القطاع . كما تسعى الوزارة الى انقاذ الصناعات الأساسية التى تضار بفعل قوى خارجية ، كما كان الحال فى صناعة البتروكيماويات ابان أزمة النفط .

وتسعى وزارة التجارة الى تشجيع شركات النفط اليابانية الخالصة ، أى تلك التى لا تشارك فى ملكيتها أية شركات أجنبية رئيسية ، وذلك لدعم القدرة التنافسية اليابانية ، وتعزيز استقلال اليابان • كما أنها تشجع الشركات اليابانية على التعاون فيما بينها من أجل استغلال فرص التنمية الاقتصادية فى الخارج لضمان استمرار تدفق المواد الخام الى البلاد ، وللمساعدة على فتح أسواق لتلك الشركات فى الخارج • ففى منتصف السبعينيات ، ومع تزايد أرصدة الدولة من العملات الأجنبية ووصول أسواق السلع المصنعة الى حالة تشبع ، ساعدت وزارة التجارة على تكوين أكثر من « كونسورتيوم » Consortium أو اتحاد بين الشركات الصناعية لاقامة المشروعات الانشائية الضخمة فى الخارج ، كما شجعت شركات التأمين على عمل الغطاء التأمينى المناسب وذلك لتقليل مخاطر مثل تلك الاستثمارات •

وحينما تطالب بعض الدول الأجنبية بفرض قيود على الصادرات اليابانية ، فان موظفى وزارة التجارة يعتبرون أن مسئوليتهم هى المساعدة فى التوصل الى صيغة أو اتفاق بين الشركات اليابانية فى كل قطاع من قطاعات الصناعة أو التجارة على تقييد الصادرات فيما بينها جميعا بدرجات تتناسب وحجم كل منها • وفى القطاعات التى لا مناص لليابان من تحرير التجارة فيها ، فان الوزارة تحث الشركات الصناعية على اعداد أنفسها لمواجهة تهديدات الأسواق العالمية لها ، وتستخدم نفوذها لتأجيل تحرير التجارة بالقطاعات النامية الى أن تتمكن شركاتها من الوصول الى مستويات المنافسة الكاملة فى الأسواق العالمية •

ولا تهدف وزارة التجارة الدولية والصناعة الى تقليل المنافسة بين الشركات اليابانية ، وانما تسعى لخلق أقوى ما يمكن من الشركات والتى ينتظر أن تتمتع فى المستقبل بأعلى قدرة تنافسية • وربما كان أقرب مثال لما تفعله تلك الوزارة اليابانية لهو الدور الذى تلعبه الاتحادات القومية لكرة السلة أو كرة القدم الأمريكية والتى يضع مسئولوها القواعد فيما يتعلق بحجم الفرق ، وأسلوب الانضمام اليها فضلا على قواعد اللعبة ، ذلك الدور الذى أدى الى قيام فرق متقاربة المستوى ، وذات قدرات تنافسية عظيمة • ولا تقوم تلك الاتحادات بالتدخل فى الشئون أو النشاطات الداخلية للفرق الرياضية ، كما أنها لا تملى على المديرين الفنيين للفرق الأسلوب الذى يديرون به فرقهم ، رغم أنها تحاول تقديم المعلومات التى تمكنهم من تطوير قدراتهم •

وفى اليابان تتخصص كل شركة عموما فى مجال قطاع صناعى معين . وفى المقابل تنقسم وزارة التجارة الدولية والصناعة الى فروع يختص كل منها بأحد القطاعات الصناعية الرئيسية . وفى كل قطاع يحاول فرع الوزارة المختص خلق مجموعة من الشركات المتنافسة ، والتى تتمتع بأكبر قدر من الفاعلية . ومن خلال تلك الفروع المتخصصة تقوم الوزارة بدراسة كل قطاع صناعى ، ومستقبل كل شركة من شركاته ، وتعمل على ضمان حصول الشركات الواعدة على رءوس الأموال اللازمة ، والأراضى ، والعملات الأجنبية ، والمعرفة الفنية التكنولوجية ، وتمكينها من الوصول الى مصادر الموارد التى تحتاجها ، وكذلك الأسواق بحيث تحسن استغلال امكاناتها على أفضل وجه . ويساعد مسئولو الوزارة عند الحاجة فى عمل ترتيبات خاصة للتمويل من خلال المؤسسات شبه الحكومية كبنك التنمية ، وبنك التصدير والاستيراد ، وبنك التنمية الآسيوى . الا أن الأكثر شيوعا فى هذا المجال هو أن تأخذ البنوك ــ سواء شبه الحكومية أو الخاصة ــ بزمام المبادرة فى تقديم التمويل المطلوب . وما يحدث فى الحقيقة أن وزارة التجارة ما أن تعلن رضاها عن الشركات الواعدة والقوية حتى تتنافس البنوك بشغف على تقديم القروض لتلك الشركات التى تحظى بمباركة الوزارة .

وحينما تعرض الحكومة أرضا مستصلحة أو غير ذلك من الأراضى للبيع للقطاع الخاص ، فإن أولوية الشراء لا تذهب لمن يعرض أعلى الأسعار، وانما تكون للشركات التى تستطيع استغلال تلك الأراضى أفضل استغلال . وعندما تطرح التكنولوجيات الأجنبية للمشترين ، يحاول مسئولو الوزارة التأكد من أن يتم البيع بأقل سعر ممكن ، وللشركة التى تستطيع استغلالها على أفضل وجه ودون الهيمنة على منافسيها . وتستخدم الوزارة نفس المعيار فى المفاضلة بين الشركات اليابانية لتقرير أيها يسمح لها بمشاركة الشركات الأجنبية .

وتنفى وزارة التجارة عن نفسها الحق فى أن تعلن أحكاما تفصيلية بخصوص ما يمكن للشركات وما لا يمكنها عمله ، الا أنها حين تفعل ذلك انما تفعله بتأييد من القاعدة العريضة للشركات الرائدة فى كل قطاع صناعى . وتواجه الوزارة أخطار كبح الاحتكارات للمنافسة ، وذلك بفرض قيود على الشركات الكبرى التى تتحكم فى الجزء الأكبر من سوق معين . فهى تقوم بسن تشريعات لتحديد الحجم المناسب للمتاجر الكبرى ، والأماكن التى يمكن أن تقام بها وذلك لاحتواء الأضرار التى تقع على المحال التجارية الصغيرة ــ وتنظيم اضمحلالها التدريجى . ومنذ أن صار تلوث

البيئة قضية هامة ، أصبح للوزارة أن تقرر ان كان النفع الذى يعود على الاقتصاد من انشاء مصنع ما يرجح الأضرار المحتملة من جراء التلوث ، وذلك قبل أن تمنح تصريح اقامة المنشأة الصناعية .

وتعد السلطة القانونية لوزارة التجارة والصناعة فى مراقبة الشركات محدودة للغاية ، وتقابل أية جهود لتوسيع نطاق تلك السلطة بالرفض من جانب مجتمع الأعمال ، والوزارات الأخرى ، والمجلس النيابى . وللوزارة قدر من السلطات القانونية فى بعض المجالات المحدودة مثل : حق موظفيها فى حجز التراخيص للشركات التى تستوفى معايير معينة ، واعتماد اقامة المصانع الجديدة التى تلوث البيئة قبل الشروع فى البناء ، والسماح بتكوين « كارتلات » للشركات التى تواجه الكساد ، أو لتلك التى تسعى لتحديث معداتها وذلك على الرغم من بعض الضغوط المضادة من جانب لجنة التجارة المشروعة Fair Trade Commission ، والسيطرة على بعض مخصصات الانفاق البحثى ، والحق فى منح الاعتمادات لاتفاقيات التراخيص الأجنبية ، فضلا على المصادقة على مشاركة الشركات اليابانية فى الشركات الأجنبية . الا أن نجاح الوزارة – بشكل ساحق – لا ينبع من القواعد القانونية التى تفرضها ، وانما من جهودها فى مجال التوجيه الادارى ، ومن تعاون مجتمع الأعمال معها بشكل طوعى .

كيف نجحت الوزارة اذن فى تحقيق هذا التعاون الطوعى ؟ يأتى فى المقام الأول ان الشركات تعلم أن الوزارة يهمها أساسا صالح الشركات فى القطاعات الصناعية المختلفة ، والسبب الثانى هو ما تقدمه لها من معلومات وتحليلات ممتازة . أما السبب الثالث فهو أن موظفى وزارة التجارة والصناعة المختصين بقطاع صناعى ما يلتقون دائما مع المسئولين بشركات ذلك القطاع ، وعلى مختلف المستويات من الجانبين ، وتتم تلك اللقاءات بشكل رسمى وغير رسمى وتساعد على تنمية الفهم المتبادل بينهم . وعادة ما يتعامل المسئول الوزارى فى مستوى معين على قدم المساواة مع مسئولين من الشركات أعلى قليلا من حيث الدرجة ، وأكبر سنا ، وأكبر كثيرا من حيث الراتب الشهرى .

ففى حين يكون مدير الادارة المسئول عن قطاع صناعى معين فى أواخر الأربعينيات ، فانه يتباحث مع مديرى العموم أو رؤساء الشركات الذين يكبرونه بنحو خمسة عشر عاما . وقد يجتمع رؤساء الأقسام أو مرءوسوهم على قدم المساواة مع رؤساء القطاعات بالشركات . وعندما يلتقى هؤلاء للشراب معا فى احدى الحجرات الخاصة المريحة فى بعض

المطاعم ، وبينما يسترخون على الحصير اليابانى « التاتامى » ، يدرك الجانبان تمام الادراك أن الغرض من اللقاء هو العمل ، وأن جو الاسترخاء والحميمية ليس سوى وسيلة لتحقيق تبادل صريح للمعلومات ووجهات النظر ٠ وليس من غير المألوف أن يمضى الواحد من مسئولى الوزارة من المستوى المتوسط نحو ثلاث أو أربع أمسيات كل أسبوع فى مثل تلك اللقاءات غير الرسمية مع ممثلين مناسبين من قطاع الأعمال ٠

وفى حين قد يعتبر أن قيام شركة خاصة فى أمريكا بدفع فاتورة الحساب فى مثل تلك المناسبات يمثل نوعا من التأثير على المسئول لخدمة مصالحها ، فان الكل يعلم فى اليابان أن قبول الموظفين الحكوميين لذلك لا يعد تواطؤا مع شركة بعينها ، ذلك لأن الشركات الأخرى المنافسة تفعل الشىء نفسه معهم وتضيفهم بالطريقة نفسها ٠ الا أن رجال الوزارة لا يؤسسون قراراتهم النهائية على درجة أو مستوى الضيافة ، ولا على تفضيلهم الشخصى ٠ ومن المسلم به أنهم بشر وليسوا محصنين ضد الميل بالقرارات تبعا لأهوائهم حين يضيق الفارق بين المتنافسين ، ولكن الواقع أن الجماعة هى التى تتخذ القرارات بالتشاور مع الاتحادات الصناعية المعنية ، الأمر الذى تصعب معه المحاباة ٠ والمعيار الأساسى لكل القرارات هو مدى الاسهام على المدى الطويل فى الصناعة اليابانية ككل ٠ ويلتحق الكثيرون من كبار موظفى الوزارة المتقاعدين بالعمل لدى شركات القطاع الخاص ، وبينما يصعب عليهم حينئذ التواطؤ الكامل لصالح شركاتهم فان بامكانهم القيام بدور مفيد للغاية فى تسهيل الاتصالات بين الوزارة وبين تلك الشركات والتى تحتاج لتحسين قنوات اتصالها ٠

وثمة سبب رابع للنجاح الكبير للوزارة وهو ادراك المسئولين بالشركات لحقيقة أن الوزارة تتجاوب بشكل أكثر ايجابية مع الشركات المتعاونة حين تطلب رخصا ، أو تصريحات ، أو مواقع مميزة ، أو اعفاءات ضريبية ٠ وأنها حتى عندما تمنح الشركات غير المتعاونة فى النهاية ما يعوزها من تصريحات ورخص فان ما تلجأ إليه من أساليب لمضايقتها مثل التسويف ، وطلب بيانات اضافية ، واثارة أسئلة جديدة ، وخلق جو من الشكوك عادة ما يكفى لحث تلك الشركات على أن تكون أكثر تعاونا مع الوزارة فى المستقبل ٠

والسبب الخامس والأخير هو أن وزارة التجارة تعمل بصفة عامة فى توافق مع الاجماع العام السائد فى كل قطاع صناعى على حدة أو فى مجتمع الأعمال ككل ٠ ذلك أنه يوجه فى كل قطاع صناعى تجمع للشركات

الرائدة تحظى آراؤه بوزن كبير لدى رجال السياسة ورجال المصارف وغيرهم من رجال الأعمال • ويفترض الجميع أن كلا من شركات القطاع الصناعى وفرع الوزارة المعنى بنشاطها لديه من الاستمرارية فى الأفراد المختصين ما يكفل الحفاظ على ذاكرة مؤسسيه ، بحيث يكون ممكنا فى النهاية مكافأة الشركات المتعاونة وعقاب تلك التى تتصف بعدم التعاون •

وتستطيع وزارة التجارة بالتعاون مع وزارة المالية تقرير مقدار ما يسمح به من استقطاعات واهلاكات للشركات • ولما كانت وزارة المالية هى التى توجه بنك اليابان (٣) ، والذي يقوم بدوره باقراض الأموال للبنوك التجارية، يصير بوسع وزارة التجارة أن تفرض نفوذها على عمليات الاقراض • ويمكن للبنوك أن ترفض اقراض الشركات التى لا تحظى بدعم وزارة التجارة واتحاد الصناعة المعنى بنشاطها • ورغم ذلك فمن النادر أن تضطر البنوك لفرض عقوبات مطلقة مثل الغاء القروض • كما يندر أن تحتاج وزارة التجارة الى النظر فى رفض منح الرخص والتصريحات ، ولا تحتاج الاتحادات الصناعية المعنية بقطاع صناعى ما كثيرا الى النظر فى تهديد احدى الشركات بالطرد من القطاع • وأيا كانت العقوبات الضمنية التى توصلها الوزارة للشركات من خلال منح أو حجب تأييدها عنها ، فان ما يحث قيادة الشركات على التعاون عن وعى هو رغبتهم فى استمرار اظهار النوايا الطيبة • ولما كانت الوزارة تعمل عموما بالتنسيق مع الاتحادات الصناعية أو مجتمع الأعمال فى كل قطاع ، فانه يمكنها عادة أن تعتمد على تأييد معظم الشركات لها فى تأديب أي عضو غير جدير بالثقة • وفى الحقيقة فان العديد من قرارات الوزارة يمكن النظر اليها بشكل أصح ، باعتبارها اعلانا منها عن الاجماع السائد بين معظم أصحاب الأدوار الفاعلة والهامة فى القطاع •

ويقوم مسئولو وزارة التجارة بشكل منتظم بجمع كم غير عادى من المعلومات ، ويتابعون كافة التطورات الخارجية وبخاصة فى مجالات التجارة والصناعة ، والتكنولوجيا ، والاقتصاد ، وذلك حتى يمكنهم وضع أهداف ذات جدوى ، واصدار قراراتهم التفصيلية ببراعة • وهم لا يطلعون على المطبوعات والتقارير الحكومية الأجنبية فحسب ، بل يطلعون أيضا على الأوراق غير المنشورة للباحثين والعلماء الأجانب فى معاهد الأبحاث المتخصصة • وبالاضافة الى التقارير المالية الأساسية ، والتقارير الدورية الأخرى عن التطورات الجارية بالشركات اليابانية فى القطاعات المختلفة ،

---

(٣) بنك اليابان هو البنك المركزى فى اليابان – (المترجم) •

تطلب الوزارة معرفة مزيد من المعلومات فيما يتعلق بالعلاقات الشخصية ، والاجتماعية ، والسياسية داخل الشركة الواحدة وكذلك بين الشركات بعضها البعض ، وذلك لأن الاتفاقات التى تتوصل اليها الوزارة وتدعمها بين شركات قطاع صناعى ما تتطلب مستوى من الثقة أعلى مما يمكن بلوغه من خلال الاتصالات الرسمية • وما أن تثور مشكلة معينة حتى تنشط الأطراف صاحبة المصلحة لترتيب المزيد من اللقاءات غير الرسميه بشكل اكثر من المعتاد . واذا احتاج الأمر يشارك فى تلك اللقاءات موظفون من وزارات أخرى ، فضلا على دعوة الخبراء العليمين ببواطن الأمور وأصحاب النفوذ •

ويعقد رجال الأعمال اجتماعات مماثلة حول الموضوعات وثيقة الصلة بالمشكلة ـ ولكن دون حضور المسئولين الحكوميين ـ وذلك للتوصل الى تفاهم فيما بينهم للعرض على رجال الوزارة فى اللقاءات التالية • وكنتيجة لهذا الاسلوب ـ الذى تتبعه وزارة التجارة اليابانية ـ فان مسئولى الحكومة الأمريكية ورجال الأعمال حينما يتفاوضون مع المسئولين اليابانيين حول بعض الأمور الاقتصادية يشعرون بأنهم فى موقف لا يحسدون عليه نظرا لتفوق نظرائهم اليابانيين من حيث مدى معلوماتهم ليس فقط عن الشركات اليابانية ، بل أيضا عن الشركات الأمريكية فى كثير من الأحيان . ذلك أن الشركات الأمريكية عادة ما تكون أكثر ممانعة فى تزويد المسئولين الحكوميين بالمعلومات لادراكها أنهم ربما كانوا أكثر اهتماما بالرقابة والتنظيم وليس بتقديم المساعدة •

ويتكثف التفاعل بين وزارة التجارة والشركات ليصل الى أقصى مداه عندما يتعثر قطاع صناعى ما ويصبح فى حاجة للمساعدة ، أو حينما يكون قطاع آخر آخذ فى النمو فى حاجة الى تمويل ، أو غير ذلك من المصادر من أجل التطوير والتحديث . وفى كلتا الحالتين تكون الشركات عاجزة عن حل مشكلاتها بمفردها ، وهنا يكون من الطبيعى أن ينظر مسئولو الوزارة فى دمج تلك الشركات كجزء من الحل •

وعادة ما تستغرق عملية استكشاف الشركات المختلفة التى يمكن دمجها ، وتكوين عدة شركات قوية من الكثير من الشركات الأصغر عدة سنوات وقد تزيد عن عشر سنوات • ويتطلب هذا النوع من العمليات معلومات تفصيلية للغاية عن كل الشخصيات الهامة المعنية ، فضلا على التفاعل المستمر معها • وفى النهاية وبعد كل ذلك فان النجاح التام لا يكون دائما حليف الوزارة • فقد حاولت ـ على سبيل المثال ـ ببسالة أن تخفض

عدد شركات السيارات الرئيسية الى شركتين أو ثلاث بدلا من الشركات الست الحالية : تويوتا « Toyota » (داتسون) « Datsun » ، هوندا « Honda » اسوزو « Isuzo » ، ميتسوبيشى « Mitsubishi » تويوكوجيو « Toyokogyo » (مازدا) « Mazda » .

والسؤال الرئيسى الذى يفرض نفسه فى تلك الحالة ، هو مدى قدرة العمالة ، ورأس المال ، والمصانع التابعة للشركات المختلفة على أن تكمل كل منها الأخرى ، وما هى أفضل الطرق لدمج تلك الموارد معا • وعلى الرغم من أن الوزارة قد تساعد الشركات المندمجة بترتيب الاعفاءات الضريبية ، وتوفير موارد مالية لدعم رأس المال ، ونقل التكنولوجيا لها ، كما أن بوسعها وضع العقبات أمام الشركات التى تنفرد بمقاومتها لمشروعات الاندماج المعقولة ، فان الشركات فى النهاية لا تقبل الاندماج الا عندما تعتقد أنه يتفق ومصالحها • وفى غضون تلك العملية تقوم الوزارة بتشجيع الشركات المنتمية للقطاع المعنى على اجراء المزيد من المناقشات حول الاندماج المقترح ، وتحثها على السير نحوه بخطوات أسرع مما قد ترغب فيه •

وتصادق الوزارة عموما على أية اندماجات معقولة تقوم بها الشركات من تلقاء نفسها • الا أن الروابط القوية داخل الشركات اليابانية تجعل من الصعب عليها طرد العمالة الفائضة حتى عند اندماجها مع غيرها • وقد ينتج عن انصهار شركتين – كانت كل منهما فى السابق نسيجا محبوكا بذاته – انقسام العاملين بالشركة الجديدة الى مجموعتين ، وربما يستمر هذا الانقسام لعشرات السنين • كما قد يبدى العاملون بالشركة الأصغر مقاومة هائلة للاندماج ، وهو أمر طبيعى بالنظر الى تخوفهم من أن يجرى ابتلاعهم من جانب الشركة الأكبر • ويصعب على المراقب الأجنبى أن يصف التفاعل بين وزارة التجارة وبين احدى الشركات المقاومة لها فى اطار المشاركة الدافئة والحميمة بين الوزارة وبين قطاع الأعمال ، والتى يطلق عليها وصف « شركة اليابان » أو « Japan Inc » ذلك أن تلك الوزارة ذات النفوذ الأعظم لا تخرج دوما منتصرة •

وأيا كانت القضية المثارة ، فان موظفى وزارة التجارة لا يعتمدون على المداخل القانونية فى أدائهم لمهماتهم • وهم يرون أن سرعة تغير الظروف تتطلب قدرا من التلاؤم مع الميول الشخصية والملابسات الخاصة أكبر مما يسمح به الاعتماد على السوابق القانونية • وقد يقترحون مجموعة محددة من القواعد والنظم ليقوم البرلمان بعد ذلك بالتصديق عليها ، الا أن

تلك القواعد ينظر اليها كدليل ارشادى للمعايير والاجراءات لا يقيد كثيرا سلطة البيروقراطيين فى اتخاذ القرارات • ذلك أنهم يرغبون فى تجنب الكثير من القواعد التفصيلية الدقيقة التى قد تعرقلهم ، وتؤثر على فعاليتهم، وتحول انتباههم عن الأهداف الأكبر لوزارتهم •

وعلى ذلك فان القضايا الهامة لا يجرى حلها فى المحاكم أو حتى وفقا لمعايير قانونية ، ولكن تتم تسويتها على أساس تقديرات وأحكام أكثر تعقيدا تأخذ فى اعتبارها الاتجاهات العالمية ، واحتمالات السوق ، والتأييد السياسى والمالى ، وقدرات كل شركة • وفى حين أن الوظائف الرقابية والتنظيمية فى الولايات المتحدة تكون عادة مستقلة عن وزارات كوزارة التجارة ، وتكون لها أغراض متعارضة ، فان ضم كل من الوظائف التنظيمية والاستشارية فى قطاع الأعمال فى اليابان الى جهة واحدة هى وزارة **التجارة الدولية والصناعة يساعد على ضمان تنفيذ القواعد المنظمة بطريقة تتسق مع الأهداف العامة للوزارة •**

أما عن العلاقات بين الوزارات الأخرى وبين شركات القطاع الخاص العاملة فى نطاق سلطانها ، فان النمط السائد هو نمط العلاقات نفسه بين وزارة التجارة وبين شركات القطاع الانتاجى • فنجد أن الوزارات **الاقتصادية الأخرى — مثل المالية ، والانشاء ، والنقل والبريد والاتصالات** السلكية واللاسلكية ، والزراعة وشئون الغابات والثروة السمكية — تأخذ **على عاتقها مسئولية واسعة عن كل التطورات فى القطاعات الخاضعة لها • فالعلاقة بين وزارة المالية وبين البنوك وشركات الائتمان تشبه كثيرا تلك القائمة بين وزارة التجارة وقطاع الانتاج • اذ أنها تشرف على عصبة رئيسية من البنوك تضم البنوك التجارية الاثنى عشر الكبرى (أو بنوك** المدن الكبرى) فضلا على مجموعة من البنوك الأصغر حجما تنتشر فى الأقاليم ، وتتبع فى ذلك أسلوب ارشادى شبيه بأسلوب التوجيه الادارى الذى تتبعه وزارة التجارة • أما وزارة الانشاء فنجد أن من ضمن مسئولياتها — على سبيل المثال — هو ضمان وجود عدة شركات مقاولات **قوية وقادرة على تقديم عروض مغرية لتنفيذ المشروعات المدنية والمشروعات الانشائية الأخرى •**

أما وزارة النقل فهى مكلفة بتطوير وسائل النقل الجوى والبحرى **والنقل البرى بالسيارات والسكك الحديدية • وتحتكر النقل الجوى ثلاث** شركات خاصة،هى : شركة الخطوط الجوية اليابانية (JAL) وشركة خطوط عموم اليابان « All Japan Air Ways » ، وشركة « توا للخطوط الجوية الداخلية « Toa Domestic Air Lines » • وتحظى تلك الشركات

الثلاث بتشجيع حكومي مستمر من أجل تقديم أعلى وأحدث مستوى للخدمة على خطوطها الداخلية ، فضلا على تأييد الحكومة القوى لشركة الخطوط الجوية اليابانية (JAL) في المفاوضات الدولية .

وعندما حدث في الخمسينيات أن تنافست عدة شركات للسكك الحديدية الخاصة على التحول الى شركات طيران خاصة ، فصلت وزارة النقل فى القضية بأن أعلنت أن السوق المحلى للخطوط الجوية (بخلاف خدمات الطيران العمودى الخاصة ، وخدمات ارتياد المناطق السياحية ، وما أشبه) هى من الصغر بحيث لا تسمح بوجود العديد من الشركات المتنافسة ، وأن شركة خطوط جوية دولية رئيسية واحدة الى جانب شركتين رئيسيتين للخطوط الداخلية تكفى لتغطية حاجة السوق بأقصى فعالية ممكنة .

وفى وقت لاحق قامت وزارة النقل بإقامة شركة أخرى للخطوط الجوية الدولية ازاء اعلان « تايوان » أنها سترفض استقبال طائرات شركة الخطوط الجوية اليابانية اذا ما مدت نشاطها الى « بكين » بالاضافة الى تايوان . ورغم أن شركات الطيران اليابانية تعد أساسا شركات احتكارية ، فان شركة الخطوط الجوية اليابانية تحتاج الى الدعم والتعاون الوثيق من جانب وزارة النقل ، مما يمكن الوزارة من حث الشركة على تقديم خدمة ممتازة وغير مكلفة فى الوقت نفسه .

ولا يمكن أن نعزو تفوق الخدمة بالسكك الحديدية اليابانية على نظيرتها الأمريكية الى تفوق التخطيط الحكومي وحده ، وذلك على الرغم من التنسيق الجدير بالاعجاب الذى قامت به الحكومة فى مجالات برامج استيراد التكنولوجيا ، والأبحاث ، والتخطيط ، والانشاءات . فهناك عوامل فى اليابان تسمح بالاستثمارات الرأسمالية فى مجال السكك الحديدية ، بينما لا يوجد لدى الشعب الأمريكي استعداد لتأييد مثل تلك الاستثمارات . وهذه العوامل هى ارتفاع الكثافة السكانية ، وكبر حجم حركة السفر بين المدن ، واقبال الشعب على استخدام وسائل النقل العامة بالمقارنة بتفضيل الشعب الأمريكى استعمال السيارات الخاصة . ولكن وحتى مع أخذ ذلك الدعم المالى للسكك الحديدية اليابانية فى الاعتبار ، فان قطارات الرصاصة اليابانية (أو ما يسمى بالشين كانسين) « Shin Kan Sen » تعد نموذجا للنقل العام للركاب يمكن أن يؤثر فى الأنماط الأمريكية مع تزايد تأثير مشكلات الطاقة مع استخدام الأفراد لسياراتهم الخاصة .

وتتنافس مع الهيئة القومية للسكك الحديدية فى المناطق ذات الأعداد الكبيرة من المسافرين عدة شركات للسكك الحديدية الخاصة مثل توكيو Tokyu، سيبو Seibu ، هانكيو Han Kyu وماى تينسو Mei tetsu وقد ساعدت وزارة النقل على تخطيط تلك الشركات المتشابهة من حيث التنظيم والهدف • ولا تملك الشركة الواحدة الخط الحديدى فحسب ، بل تملك أيضا عقارات على طول الطريق ، وتقيم فى المحطة الرئيسية للخط متجرا كبيرا ، وربما تقيم فندقا فى بعض الأحيان • ولهذا فحتى لو كانت الشركة تخسر مالا فى تشغيل خطوط الركاب ، فانها تكسب من المتجر الذى يرتاده عدد كبير من الركاب الذين ينقلهم الخط من الأماكن النائية الى محطته النهائية • وقد ساعدت بنية الشركة بهذا الشكل — مقارنة بشركات السكك الحديدية الخاصة فى أمريكا — على المحافظة على نظام فعال ومعقول التكلفة للنقل بالقطارات على المدى الطويل • ولا يتمثل دور النخبة البيروقراطية بالوزارة فى ادارة هذا النظام ولكن فى ابتكاره ، وتقديم التسهيلات والتشجيع للشركات الخاصة كى تتمكن من انجاحه • وفى الوقت الحالى ، ومع تزايد تكاليف النقل بالقطارات بدأت الهيئة القومية للسكك الحديدية فى دراسة اقامة سلسلة من المشروعات التجارية المربحة فى المحطات الرئيسية الكبرى وذلك لخفض هذه التكاليف •

وتشرف وزارة النقل كذلك على تقديم الخدمات للسائحين والمعلومات المتعلقة بنقل البضائع بالقطارات • فبحلول عام ١٩٧٠ كانت الوزارة قد ربطت شركات السياحة والسفريات بكل الفنادق الصغيرة والكبيرة فى كافة أنحاء البلاد بحيث تستطيع الحجز آليا باستخدام شبكة كمبيوتر أو نظام « التيلى برنتر » • ويستطيع الكمبيوتر كذلك تتبع أية شحنة تنقل على أى قطار بضاعة فى البلاد •

أما وزارة الزراعة وشئون الغابات والثروة السمكية ، فان جهودها من أجل التحديث مقيدة بسياسة الحكومة الرامية الى الحفاظ على المزارع العائلية الصغيرة من أجل دعم استقرار العائلات الريفية ، واستقرار القرية التى تشكل القاعدة العريضة للتأييد السياسى للحزب الديمقراطى الليبرالى الحاكم • وفى نهاية الخمسينيات ، وحين تقدمت تكنولوجيا فلاحة المزارع بحيث صار فى مقدور الأسرة الريفية المتوسطة أن تفلح مساحات من الأرض تفوق ملكيتها الزراعية الخاصة (وكانت فى المتوسط نحو ثلاثة أفدنة) ، لم تشجع الحكومة فكرة التجميع الزراعى والتى لو كانت قد طبقت لأدت الى زيادة كفاءة العملية الزراعية • ونتيجة لهذه السياسة بقى الكثيرون من أهل الريف رجالا ونساء فى قراهم بدلا من الهجرة الى

المدن ـ الا أنهم تركوا فلاحة الأرض للمسنين وبدأوا ينتقلون يوميا من القرية الى المدن القريبة منها حيث يعملون ٠

وفى أثناء سنوات النمو الاقتصادي السريع استخدمت الحكومة آليات دعم أسعار الأرز ، والذي تعمل في زراعته نحو تسعين فى المئة من الأسر الريفية ، فى اطار جهودها من أجل جعل المزارع صغيرة المساحة مشروعا جذابا ومربحا ٠ واستطاع البيروقراطيون فى وزارة الزراعه ، بدعم من ممثلى المناطق الريفية فى المجلس النيابي ، أن يضعوا الحواجز أمام الواردات الزراعيـــة ، ولكن الوزارة ، مع الأخـــذ فى الإعتبار الاطار التنظيمى الذى يتمثل فى صغر حجم المزارع ورفع أسعار الأرز صناعيا ، قامت كذلك بتطوير الزراعة بالمساعدة فى مد المزارعين بالأسمدة الحديثة ، وآلات الحصاد اليدوية ، وآلات شتل الأرز ، والمبيدات الحشرية فضلا على ارشادهم الى التوقيت السليم للقيام بتلك العمليات الزراعية ٠ وكانت النتيجة هى الانتشار السريع للتكنولوجيا الحديثة ، وما صحبها من ارتفاع سريع فى انتاجية الفدان ٠ كما زادت وتوسعت عمليات تطوير وفلاحة أنواع جديدة من الخضروات والفاكهـــة ، وتزايدت وانتشرت تربية ماشية الألبـــان وماشية اللحوم ٠

وأعطت اليابان فى الخمسينيات الأولوية القصوى للنمو الاقتصادى على حساب اهمالها للأجور ، والسلع الاستهلاكية ، والاسكان ، والخدمات الاجتماعية ، ومشكلات التلوث ، الا أن رأس المال المخصص لأعباء الرعاية الاجتماعية بدأ فى الزيادة فى الستينيات ، ثم نما بمعدلات أكبر من معدلات نمو الناتج القومى الاجمـــالى فى السبعينيات ، وإن كانت تلك المعـــدلات منسوبة بالطبع الى أساس أقل ٠ وقد أهمل القادة المشكلات الاجتماعية فى بعض الأحيان حتى صارت غير محتملة ، الا أن المرء يمكنه الدفاع عن استراتيجيتهم العامة والتى ركزت فى البداية على القاعدة الاقتصادية ثم بدأت أخيرا فى الشروع فى معالجة القضايا الاجتماعية بالقدر نفسه من الحيوية والابداع الذى تجلى من قبل فى معالجتهم للمشكلات المتعلقة بالنمو الاقتصادى ٠

فقد أبطأ القادة الحكوميون فى البداية فى مجابهة مشكلات التلوث على سبيل المثال ، وانحازوا كثيرا الى الجانب الذى يخدم أهداف النمو الأمر الذى جعلهم يحجمون عن بحث أية مشكلات قد تبطىء من معدلاته ٠ فقد أدرك بعض موظفى وزارة الصحة والشئون الاجتماعية خطورة المشكلات الناجمة عن التلوث الزئبقى كالمرض والموت ، وذلك قبل أن يتنازل معظم

المسئولين ويتحركون لفعل شيء بوقت طويل • كما شعرت الحكومات المحلية بالقلق بشأن تلوث الهواء فى « طوكيو » و « يوكايتشى » Yokkaichi ومدن أخرى قبل أن تبدأ الحكومة المركزية فى اعطاء المشكلة اهتماما جادا مع بداية السبعينيات حين بدأ مسئولوها فى تعبئة الجهود لاقتحام المشكلة بحماس وقوة شديدين •

ولم تكن شركات صناعة السيارات اليابانية فى الأصل أكثر تلهفا من متيلاتها الأمريكية الى القبول بالمعايير المتشددة التى طالبتها الحكومة بالالتزام بها لمنع تلويث السيارات للهواء • الا أنه ما أن أعلنت شركة « هوندا » عن استعدادها الالتزام بتلك المعايير حتى لم يعد أمام الشركات اليابانية المنافسة خيار سوى المسارعة باللحاق بها •

وكنتيجة لذلك صارت لدى اليابان معايير لعوادم السيارات تتفق وأكثر القوانين تشددا مثل قانون « موسكى » Muskie Law الذى اقترح أصلا فى الولايات المتحدة ، والتى ما يزال لزاما عليها تحقيق تلك المعايير المتشددة • وبالمثل قام موظفو وكالة البيئة بالتشاور مع قيادات الصناعة المعنيين بوضع معايير للأدخنة المنبعثة من المصانع حديثة الانشاء تعد الأكثر تشددا فى العالم كله •

ولعل واحدة من أكثر الخطط اليابانية لمكافحة التلوث فكرا وخيالا هى تلك التى تقوم على مبدأ فرض ضريبة عوادم على منتجى سيارات الركوب ، والزام الملوثين بتكاليف العلاج الطبى ، والتعويضات لضحايا التلوث • وعادة ما يكون عدد ضحايا التلوث فى منطقة ما أكبر من أن يستطيع موظفو الصحة العمومية أو المحاكم فحص حالاتهم ، كل على حدة ، لتقرير مصدر وكمية التلوث بدقة • ولذلك نجح المسئولون فى التوصل الى نظام لتحديد مناطق كوارث ذات حدود جغرافية ، بحيث يطلب من كل من يسهمون فى التلوث فى كل منطقة المشاركة فى تعويض الضحايا الذين يشهد مسئولو الصحة المحليون بأنهم يعانون من أمراض ذات علاقة بالتلوث • وبهذه الطريقة تجنب اليابانيون اجراءات رفع الدعاوى القانونية المعقدة ، والتحقيق فيها ، والتكاليف التى يتحملها الأفراد لمقاضاة شركات التأمين من أجل الحصول على تعويضات مثلما يحدث فى أمريكا • وقد أدى ذلك الى تلهف الشركات اليابانية على ضبط العوادم التى تنبعث منها تجنبا لدفع التعويضات المالية ، فضلا على الدعاية السيئة • وقد بدأ بعض الأمريكيين المهتمين بالتلوث فى حث الحكومة على دراسة تطبيق اجراءات مماثلة •

وعندما تكون تكاليف ضبط التلوث عالية بشكل خاص فى الصناعات التى تعد أساسية للاقتصاد القومى ، تقوم الحكومة بالمساعدة فى ترتيب قروض ذات فائدة منخفضة لتسهيل تنفيذ التحديث اللازم للمعدات ٠ وقد عمل المسئولون الحكوميون عن قرب مع مجتمع الأعمال لسنوات من أجل تعجيل التقدم فى مجال مكافحة التلوث ، وقد ساهم رجال الأعمال فى تمويل البحوث الأساسية فى مجال ضبط التلوث ، كما تحملوا العبء الأكبر فى تكاليف الحد من التلوث ٠

وذكر تقرير لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية O.E.C.D. صدر عام ١٩٧٥ أن اليابان كانت تنفق نحو ثلاثة فى المئة من ناتجها القومى الاجمالى على مكافحة التلوث ، أى ما يعادل أضعاف ما تنفقه أى من الدول الأخرى الأعضاء فى المنظمة ٠ كما لاحظ التقرير « ان اليابان اهتمت أكثر من أى دولة أخرى فى العالم بالاستثمارات الخاصة بمكافحة التلوث » ٠ ويخلص التقرير الى أن « اليابان قامت بغير شك بعكس اتجاهات التلوث المتصاعدة والخاصة بعدد من الملوثات، وبشكل خاص فى مجالات تلوث الهواء وكذلك مجالات الكيماويات السامة » ٠

وبالرغم من التركيز الأكبر على الانتاج الصناعى ، « فان الهواء الذى يستنشقه الناس فى المدن اليابانية الرئيسية يكاد يكون فى مستوى نظافة الهواء فى المدن الأمريكية والفرنسية والبريطانية والألمانية » بما يعد انجازا يستحق الاعجاب بالنظر الى أعلى درجة تمركز للصناعة وفى أصغر مساحة من الأرض ٠

هذا ويهتم رجال البيروقراطية اليابانية بشئون متفرقة مثل تحديث مزارع الأسماك وأساطيل سفن الشحن ، واعادة تقسيم أو دمج الوحدات الجغرافية الادارية ، ومساواة مستويات المعيشة ، والحفاظ على التوازن الاجتماعى ، ورفع مستويات التعليم فى البلاد ٠ ورغم كل ذلك فقد احتفظت مجموعة الموظفين التى تمثل الصفوة أو النخبة بصغر عددها ٠ فهم يصنعون الأفكار والخطط كما يرونها ، ثم يتركون تنفيذها ــ كلما أمكن ذلك ــ للقطاع الخاص حيث يؤدى حرصه على الربح الى تقوية الحافز وزيادة الكفاءة ٠

ولضمان استمرار تجاوب المؤسسات العامة مع مبادرات الجهاز الحكومى يتم الحاق كبار موظفيه المتقاعدين فى المناصب العليا بها بحيث يحتفظون بالدور الاشرافى على موازنات تلك المؤسسات ٠ وهم

يراقبون التطورات عن كثب ويقومون بالوكز كلما لزم الأمر ، الا أن دورهم أكثر تخصصا ، فهم مثل قائد الفرقة الموسيقية الذى يعلم ماهية الموسيقى التى يود سماعها ، ويشعر بالقلق على كل شيء يلزم لصنع موسيقا جيدة فى النهاية ، ويحاول العمل مع كل عازف ليعطى كل ما عنده وبحيث تتآلف نغماته مع نغمات باقى العازفين ، ولكنه لا يحاول أن يقوم بالعزف بنفسه • وباختصار فان النخبة الديمقراطية لا تملك ولا تحكم ولكنها تنظر فى الأمور ، وتناقش ، وتقنع وتشجع • وهم يجتذبون المجتمع المعنى بمجال عملهم بأكمله ، ولكن عبقريتهم تكمن فى تجنب ادارته ، بينما يهيئون الظروف لخلق قطاع خاص قوى •

الضوابط التى تحمى البيروقراطية من الانحراف

لم يعد موظفو الحكومة ـ فيما بعد الحرب العالمية الثانية ـ فوق المعارك السياسية باعتبار أن لهم قدسية كخدم للعرش الامبراطورى Imperial Way ، غير أن مواهبهم المتميزة واسهاماتهم الجليلة أحاطتهم بهالة من الاحترام والاعتبار تحميهم من أى هجوم وقح • ويعتمد قادة الشركات الكبرى على تلك النخبة البيروقراطية ، كما يتقرب اليهم السياسيون من أصحاب المناصب الرفيعة ادراكا منهم أن ما وصلوا اليه من نجاح انما يعزى الى فهمهم لقواعد اللعبة التى تقضى بضرورة التعاون الوثيق مع البيروقراطية • ويتساءل المرء ، فى ظل هذه الحماية التى تتمتع بها البيروقراطية فى مواجهة الضغوط السياسية ، كيف استطاعت اليابان تجنب مشكلة كتلك التى عصفت بفرنسا ـ وهى الدولة التى لديها صفوة من البيروقراطيين شبيهة بنظيرتها اليابانية ـ وأدت على حد تعبير « ميشيل كروازيه » Michel Croizer الى تكون صدع ممزق نتج عنه انفصال عدة طوابق ، فحدث الانقسام بين النخبة وبين الشعب ؟

ويتمتع البيروقراطيون اليابانيون بنفوذ كبير ، وهم ليسوا فوق مستوى التباهى بما لهم من مكانة رفيعة • فنجدهم أحيانا يتركون رجال الأعمال ذوى النفوذ فى انتظار مقابلتهم مدة طويلة ، كما أن القليل من المواطنين العاديين هم الذين تصل بهم الجرأة للتقدم بطلبات الى كبار البيروقراطيين المتغطرسين مباشرة ، ودون الاستعانة بوساطة السياسيين الذين يمثلون أقاليمهم • كما أنهم يميلون الى الاقتضاب عند تقديم ايضاحات لسياساتهم ، وقد تضيق صدورهم عندما يسألون عن آرائهم ، أو لا يبدون اهتماما حينما يسألون مطلبا • ورغم كل ذلك فان سلطاتهم لا تخولهم

إصدار الأوامر · وعلى سبيل المثال ، فانهم يعتمدون فى سعيهم للحصول على المعلومات على التعاون الطوعى للقطاع الخاص ، الأمر الذى يتطلب منهم أن يكونوا أكثر حساسية لآرائه من أندادهم الفرنسيين ·

ولا ترجع رغبة القطاع الخاص فى التعاون مع كبار موظفى الدوله الى سلطاتهم الرسمية ، بقدر ما تعود الى الاعتقاد العام بأن الموظف الحكومى يقوم بمهام وظيفته كما يجب · ويرجع الفضل الأكبر فى تكون هذا الاعتقاد الى « نادى الصحافة » ، والذى يوجد فى كل وزارة عادة بقرب مكتبى الوزير ونائبه · ويضم النادى أكثر من عشرين مندوبا بواقع مندوب أو اثنين عن كل واحدة من الصحف ، ووكالات الأنباء ، والاذاعات ، وشبكات التليفزيون اليابانية الكبرى يعملون بالوزارة كل الوقت لتغطية أخبارها · وعادة ما يكلف أولئك المندوبون العمل بالوزارة ، وذلك بعد قضاء عدة سنوات فى الخدمة الاعلامية · ويحضرون من وقت لآخر لقاءات مع المسئولين للحصول على الايضـــاحات والمعلومات الرسمية ، كما يتابعون مختلف أنشطة الوزارة ·

وبامكان أعضـــاء نادى الصـحافة لقـــاء كبار المســئولين بالوزارة مـرة كل أســبوع تقـــريبا ، وقــد يحصــلون على ايضــاحات بشكل يومى · وسرعان ما يتكون لدى أولئك المندوبين فهم تفصيلى للغاية لكافة شئون الوزارة ، وذلك من خلال الاطلاع على التقارير الوزارية ، وعمل المقابلات الصحفية والاجتماعية مع المسئولين ، وتبادل المعلومات فى نادى الصحافة · وليس من الضرورى أن تتضمن تقارير المندوب كل ما يصــل اليه من معلومات فهو يتقيد بآراء زملائه فى نادى الصحافة ، وآراء المسئولين بالوزارة ، وتوجهات رؤساء التحرير الذين يستبعدون التأويلات الغريبة · وينتظر رؤساء التحرير من مندوبيهم أن ينقلوا فكر الوزارة بدقة فى مرحلة اتخاذ القرارات ، بينما يقوم المسئولون من جانبهم باخطار المندوبين كلما بدأ عدد البدائل المطروحة فى التقلص بحيث يصبح الصحفى قادرا على تهيئة قرائه للقرار النهائى للوزارة ·

وبهذه الطريقة يمكن للقارىء تتبع تفكير البيروقراطية ـ تماما كما هو الحال فى قرار المجتمعات المحلية حول اختيار نظام للنقل ـ بحيث يتوقع ويتفهم القرار النهائى · وتنشر الصحف ، فضلا على التقارير التى تعكس تفكير الوزارة ، المقالات الافتتاحية التى تتعلق بمحتـوى القرار ولا يتردد كتابها فى نقد القرارات البيروقراطية التى لا تتفق مع الرأى

العام · وعلى العكس من التقارير الصحفية ، فان المقالات كثيرا ما تضمن هجوما على الحكومة ، فالكل يدرك أن بعض الجدل والنقد للحكومة ضرورى لزيادة توزيع الصحف ·

ولا ينبغى على المندوب الصحفى — فى المعتاد — أن ينشر ما يتسرب اليه من أخبار قبل أن يحين أوان ذلك ، غير أنه ينبغى على البيروقراطى فى المقابل — انباعا لقواعد اللعبة — أن يفصح له عن التطورات الهامة أولا بأول · فالقراء اليابانيون — أكثر من القراء الأمريكيين — يتوقعون من صحفهم أن تقدم لهم معلومات تفصيلية حول تفكير البيروقراطية ، واذا ما أهمل البيروقراطيون هذا الاهتمام العام بوضوح بات على رجال الصحافة أن يستخدموا معلوماتهم الخاصة جدا أو اتصالاتهم بالمصادر غير الرسمية للحصول على المعلومات ·

وتؤدى العلاقات الوثيقة وطويلة الأمد بين رجال الصحافة والمسئولين الى افتقار الصحف اليومية الكبرى للمقالات النقدية المستقلة والموقعة بأسماء كاتبيها ، واضطرار المحررين الى الكتابة فى العديد من الصحف الأسبوعية بشكل غير رسمى وتحت أسماء مستعارة كى لا يعرضوا علاقاتهم بالمسئولين الوزاريين للخطر · وتنشر الصحف الأسبوعية بعض الانتقادات التى تعتمد على الشائعات ، وهذه يمكن للمسئولين نفيها بسهولة ، ولكنها تحتوى أيضا على انتقادات جادة لا يسهل دحضها · ويحدث ذلك حين يحيد البيروقراطيون بوضوح عما يعتقد الرأى العام أنه يمثل الصالح القومى ·

وتقوم الصحف والوزارات المختلفة ومكتب رئيس الوزراء باجراء معظم استطلاعات الرأى العام فى اليابان · وفى حالة قيام الصحف بهذه المهمة ، فان ذلك يضمن انتشارا واسع النطاق لنتائج الاستطلاع ، ويجعل من الصعب على مقالات وافتتاحيات الصحف أن تنحرف بعيدا عن اتجاهات الرأى العام · هذا بينما تقوم الاستطلاعات التى تجرى تحت اشراف الوزارات ، ومكتب رئيس الوزراء بعمل مسح للآراء فيما يتعلق بالقضايا الرئيسية وثيقة الصلة بالسياسة القومية · وييسر ذلك للبيروقراطية اليابانية الاطلاع المباشر على الرأى العام ، مقارنة بأية آلة مشابهة فى الولايات المتحدة ، ويجعل من الصعب عليها الانحراف بعيدا جدا عما تكشف عنه الاستطلاعات ، والتى تتاح نتائجها للجمهور بسهولة ·

وتعد الاستجوابات النيابية وسيلة أخرى لحماية البيروقراطية من الانحراف ، فهى تعطى أفراد أحزاب المعارضة الفرصة لاستجواب قادة الحزب الحاكم بشأن الأمور التشريعية · الا أنه لما كان البيرقراطيون هم من يقومون باعداد معظم التشريعات ، فانهم يعتبرون تلك الاستجوابات فحصا لأعمالهم · وعلى الرغم من أن أعضاء البرلمان عادة ما يحجمون عن الظهور بمظهر الشخص سيىء الاطلاع حتى انهم قد يستشيرون معارفهم فى الأوساط البيروقراطية فيما ينبغى عليهم توجيهه من أسئلة على الملأ ، فان الاستجوابات النيابية لا تعد صـــورية بحال من الأحوال · ويشعر البيروقراطيون فى الحقيقة بالقلق على مصير تشريعاتهم فى المجلس النيابى (الدايت) ، ويشكون من الساعات الطويلة التى ينبغى عليهم قضـاؤها فى (الدايت) ، ومن جرأة أعضاء المجلس الذين يعطلون ، أو يهددون بتعطيل خططهم المنطقية ، الا أنهم يمثلون أمامه فى جدية تامة ·

وعادة ما يظل موظفو وزارة المالية ــ على سبيل المثال ــ ستوتربن حتى يعتمد «الدايت» الموازنة العامة للدولة ، وما أن يحدث ذلك حتى يجرى اعلان التصديق على الموازنة بمكبرات الصوت فى شتى أنحاء الوزارة ، وهنالك يضج الموظفون أينما كانوا بالتصفيق الحاد · وعادة ما تستخدم أحزاب المعارضـــة اســـتجوابات « الدايت » لتحدى واحراج الحزب الحـاكم والبيروقراطية من خلفه ، ولذا ينبغى على البيروقراطيين أن يشعروا بالقلق ليس فقط بشأن تمرير مشروعات القوانين ، بل أيضا بخصوص أية نقاط ضعف محتملة قد تعطل تمريرهـا وتتركها نهبا للانتقادات · وكنتيجة لذلك ، فانه وعلى الرغم من أن أعضـاء (الدايت) قد لا يكونون حسنى الاطلاع بخصوص كافة التشريعات ، فان الاستجوابات تتطلب أن تكون كل مشروعات القوانين التى تعدها البيروقراطية مقبولة تقريبا من الرأى العام ، وأن يمكن الدفاع عنها كبرنامج عقلانى لتحقيق المصالح القومية ·

ومن الوسائل الأخرى لفحص أعمال البيروقراطية مجالس المداولة أو ما يعرف باسم (شينجى كاى) Shingi Kai ، والتى تتكون من مواطنين عاديين معروفين لدراسة القضايا الهامة التى تواجه البلاد · وهى تشبه اللجان الرئاسية أو الشعب التنفيذية للجان الاستشـارية فى الولايات المتحدة ، غير أنها تستخدم بشكل أكثر شمولا · ولكل وزارة ــ باستثناء وزارة الخارجية ــ مجلس واحد على الأقل للمداولة ــ وفى أغلب الأحوال عدة مجالس ــ يتناول بالدراسة كل شىء ابتداء من القضايا الراهنة المتعلقة بسياسات الدولة الى القضـايا العامة كالهياكل الحـكومية ، والهياكل الصناعية ، والسياسات الضريبية ·

ويوجد أكثر من مئتى مجلس دائم للمداوله ، فضلا عن العديد من المجالس التى تشكل لأغراض معينة ولدراسة قضايا خاصة • وحينما تصل قضية ما الى أحد تلك المجالس ، يكون البيروقراطيون قد استعدوا بعناية عن طريق تحليل الجوانب الأساسية لها ، والتعرف على مواقف الجماعات الهامة المعنية بالقضية ، والتنبؤ بالخطوط العريضة الرئيسية للانتقادات المتوقعة • ونضم تلك المجالس بعضا من أحسن الأطراف اطلاعا ، وأكثرها اهتماما بمجال معين • ومن الناحية الرسمية يتم اختيار أعضاء مجالس المداولة بصفتهم الشخصية كأفراد ، ولكن أولئك الأفراد يختارون فى الحقيقة وبشكل منظم من بين أعضاء المؤسسات الرئيسية وثيقة الصلة بموضوع الدراسة ، والجماعات المهتمة به •

فعلى سبيل المثال نجد أن المجالس المختصة بدراسة الأجور تضم ممثلين عن جهات الادارة والعمال ، فضلا على النقاد الاجتماعيين المعروفين أو أساتذة الجامعات باعتبارهم طرفا محايدا • ويلعب هؤلاء الأعضاء المحايدون دورا هاما وحاسما فى ترجيح احدى الكفتين ، وهم الذين يحددون بالتالى النتائج التى تتوصل اليها تلك المجالس •

ومن الناحية الرسمية فان مجالس المداولة ذات صفة استشارية فقط ، اذ تقوم باصدار التوصيات للجهاز الحكومى أو البيروقراطى الذى يتقدم بدوره بمقترحاته لمجلس الوزراء أو « الدايت » • الا أن ما تنتهى اليه تلك المجالس لا يختلف عادة كثيرا عما تراه البيروقراطية رغم وجود اختلاف كبير بينهما من حيث ما لمجالس المداولة من سلطة واستقلال • ذلك أن البيروقراطيين حينما يعدون المواد لتلك المجالس كثيرا ما تكون فى أذهانهم فكرة واضحة تماما عن النتائج التى يودون أن تتوصل اليها ، فيختارون لها نوع المعلومات ، ويقومون بعرض الموضوعات قيد الدراسة بحيث يقودون المجالس بشكل ما الى التوصل الى تلك النتائج • كما يختارون أعضاء المجالس ممن يرجى تعاونهم فى التوصل الى نتيجة بغير تأخير مفرط ، حتى وان كانت لهم آراء مختلفة • ويقوم البيروقراطيون باعداد تقارير مجالس المداولة بأنفسهم بمجرد انتهاء اجتماعاتها ، ولا يقوم أعضاء تلك المجالس ــ فى العادة ــ بمراجعة المسودات النهائية لتلك التقارير بعناية كبيرة ، ويمنحون للبيروقراطيين الكثير من الحرية فى اختيار طريقة تلخيص المداولات الشفوية للمجالس •

وعلى الرغم من ذلك فان أعضاء مجالس المداولة هم أفراد مؤهلون ومحترمون لا يوافقون بأية حال على أى شىء تقترحه البيروقراطية • وفى

حالة وجود العديد من الحلول الممكنة ، والتى تتساوى تقريبا من حيث كونها معقولة أو مقبولة شكلا ، يجرى عادة طرح تلك البدائل على المجالس للمناقشة • وحتى حينما يكون من السهل على البيروقراطية أن تقنع معظم أعضاء المجلس بآرائها ، فان هناك دائما ثمة امكانية لأن يقوم أحد الأعضاء غير المقتنعين بطرح آرائه المضادة على الملأ • ذلك أنه خلال المناقشات تتوافر الفرصة لأعضاء المجالس للتعبير عن آرائهم من خلال التليفزيون والصحافة ، الأمر الذى قد يسبب حرجا للبيروقراطية اذا ما اقتنع الجمهور بتلك الآراء المخالفة لمقترحاتهم •

ومهما كانت براعة البيروقراطيين فى محاولتهم السيطرة على العملية ، فان طرح القضية على الملأ يضمن اعداد مقترحاتهم بحيث يمكن الدفاع عنها فى حالة تعرضها لتدقيق الجمهور • وحتى اذا كان ما يقوم به أعضاء مجالس المداولة ليس أكثر من الاختيار بين البدائل التى تطرحها البيروقراطية ، فان المشاركة الجماهيرية فى العملية تفرض على البيروقراطية أن تعد تلك البدائل بعناية شديدة • وبعد نشر مناقشات مجالس المداولة ، فان الشعب يستطيع أن يفهم المنطق الذى اعتمدت عليه تلك المجالس فيما قدمته من نصح للبيروقراطية • وعندما تتخذ البيروقراطية قرارها فان الجماهير تكون قد جرت تهيئتها جيدا لذلك القرار،وأصبح لديها فهم واضح للأسباب التى يستند عليها ، وهنا لا يكون من السهل على أعضاء « الدايت » اثارة اعتراضات تشذ عن الاجماع • وقد لا يكن أفراد الشعب احتراما خاصا للسياسى الذى يعلن القرار فى بيان سياسى ، الا أنهم يعلمون أن القرار النهائى قامت باعداده بعناية أفضل العقول فى البلاد • ولا ينظر معظم أفراد الشعب الى القرار الناتج عن الدراسة باعتباره قرارا من صنع حفنة من الموظفين ، ولكن على أنه ما « قررناه نحن اليابانيين » !

التوجيه المركزى ومحلية التنفيذ

كانت الحكومة اليابانية حتى عام ١٨٦٨ (٤) أكثر لا مركزية للغاية مما كانت عليه الولايات المتحدة فيما بعد عام ١٧٨٩ ، الا أن قادة اليابان اختاروا بعد ذلك طريق التنسيق والتخطيط المركزى كوسيلة للتحديث السريع • ورغم أن الاحتلال الأمريكى لليابان بعد الحرب العالمية الثانية

(٤) وهو العام الذى يعد بداية نهضة اليابان فى العصر الحديث فى عهد الامبراطور « ميجى » — (المترجم) •

أدخل اصلاحات ديمقراطية مثل اختيار الحكومات المحلية بالانتخاب ، فان أسلوب التوجيه المركزى للشئون والتطورات المحلية بعد تعديله من خلال الممارسات الديمقراطية ظل يحظى بقبول واسع النطاق •

وكما هو الحال فى القطاع الخاص ، فان الكثير من أمـور الادارة الفعلية تترك للحكومات المحلية • وبالمقارنة بأمريكا ، فان نسبة عالية من حصيلة الضرائب فى اليابان تذهب الى الحكومات المحلية من خلال الحكومة المركزية والتى تضمن بذلك تدعيم سلطاتها من أجل المحافظة على مستويات عامة مرتفعة تتمسى مع الخطط القومية ، ولكنها تمنح الحكومات المحلية فى الوقت نفسه مرونة فى الحركة • وكانت قد صـــدرت فى الخمسينيات تشريعات خاصة تسمح للحكومة بدمج المجتمعات المحلية ، واعادة ترسيم الحدود الادارية المحلية لجعلها أكثر عقلانية ، مما مكنها من عمل تخطيط أكثر فعالية على مستوى المدن الكبرى وعلى مستوى الأقاليم • كما أن ذلك يتيح للحكومة القومية وضع خطط تنمية متكاملة ومتسـقة من أجل اعادة توزيع الثروة على المنـاطق الأكثر فقرا ، ورفع مستويات التعليم ، وتوحيد نظم النقل العام المحلية ، وتوحيد قوانين التجارة والصناعة •

ومن أجل مساواة الموارد المالية للمحليات مع احتفاظها بحرية اختيار برامج التنمية المحلية بها ، تقدم الحكومة القومية منحا مالية أكبر للأقاليم الأكثر فقرا • ونظرا لأن الحكومة المركزية فى الولايات المتحدة تخصص نسبة كبيرة من منحها المالية للولايات لحساب مشروعات محددة ، فان الحكومات المحلية تسعى للحصول على أكبر تمويل ممكن لكل مشروع • أما فى اليابان ، وحيث تتلقى الحكومات المحلية منحا عامة يمكن لهـا استخدامها فى أغراض شتى ، فان تلك الحـــكومات تبذل جهدا أكبر لترشيد استخدام هذه المنح فى كل المجالات ، وتشعر بحريتها حينما ترى أن مشروعاتها لا تبدأ أو تتوقف فجأة تبعا لتعليمات الحكومة المركزية • وقد آمن أحد الأساتذة الأمريكيين ـ وهو « كارل شوب » Carl Shoup بتلك الخطة اليابانية لمساواة الموارد المالية المحلية ، وقام ـ خلال فترة الاحتلال الأمريكى لليابان ـ بالدعوة الى تطبيقها كأفضل خطة عقلانية تجمع بين عدالة توزيع الموارد وبين تشجيع الاقتصاد المحلى والمبادرات المحلية •

وقد تجسدت فى عام ١٩٧٢ الرؤية الكلية لاعادة توزيع السكان والمنشآت الصناعية على المناطق الأقل تكدسا ، وذلك فى خطة « تاناكا » (٥)

---

(٥) « تاناكا » هو « كاكوى تاناكا » رئيس الوزراء اليابانى آنذاك ـ (المترجم) •

Tanaka لاعادة تخطيط الأرخبيل اليابانى ، تلك الخطة التى قام باعدادها فى الحقيقة موظفو وزارة التجارة الدولية والصناعة · وقد صممت الخطة بحيث تمنح حوافز ضريبية وغير ذلك لتشجيع اعادة توزيع المصانع والسكان على المناطق الأقل اكتظاظا لتقليل التركيز المفرط فى المناطق الأخرى · وشملت الخطة انشاء خطوط السكك الحديدية ، والجسور ، والطرق فى المناطق الأقل تقدما وذلك لتنشيط اقتصادها · وقد خرجت الخطة الى حيز التنفيذ وقت أن اندلعت أزمة النفط والتى دفعت الحكومه الى تخفيض معدلات العوائد المصرفية لانعاش الاقتصاد ·

وفى ظل توافر التمويل بسهولة ، أدت خطة « تاناكا » الى المضاربة على الأراضى ، كما ساهمت فى انفلات معدلات التضخم · وقد ثبت أن تلك الخطة كانت ــ فى صورتها الأصلية ــ بمثابة الكارثة ، فضلا على أنها عجزت عن تحقيق أهدافها بعد ذلك رغم ما أدخل عليها من تخفيضات فى الانفاق لكبح التضخم · الا أن البرنامج الأساسى لاعادة توزيع مراكز الصناعة والتنمية ، بحيث تنتقل الى المدن متوسطة الحجم والمناطق المتخلفة مع منح حوافز ضريبية وقروض منخفضة الفائدة لتشجيع ذلك الاتجاه ، استمر كدليل عمل للبيروقراطيين فى وزارات الحكومة المعنية كالتجارة والصناعة ، والمالية ، والانشاء ، والنقل ، ووكالة الأراضى ·

وبدمج واعادة تقسيم الأقاليم استطاعت اليابان انجاز تخطيط عمرانى مناسق للمدن الكبرى ، بينما لم تتمكن الولايات المتحدة من تحقيق انجاز مماثل · وما زالت الوكالة القومية للأراضى تعكف على تحليل الاتجاهات السكانية والاقتصادية طويلة المدى بهدف تجمع ودمج المناطق اداريا كلما كان ذلك مطلوبا · وبهذا التخطيط يمكن أن تغطى شبكة النقل داخل المدن الكبرى مناطق جغرافية أوسع بحيث تتكامل مع شبكات النقل القومية · كما تستطيع اليابان توزيع المنشآت والخدمات الصناعية والتجارية والترويحية وغيرها على مناطق المدن الكبرى المختلفة مهتدية فى ذلك بخطوط عريضة ومبادىء محددة · ويمكنها كذلك أن توزع الأعباء الضريبية وتقلل الفوارق من حيث الخدمات العامة بين المجتمعات الأكثر غنى وتلك الأكثر فقرا بحيث تخلق أمة أكثر تجانسا ·

وتقوم المحليات ــ فضلا على الادارة المحلية ــ بوضع معظم الخطط الفعلية للتنمية الاقليمية اهتداء بالخطوط العريضة التى تحيطهم الحكومة القومية علما بكافة تفصيلاتها ·· كما يتعاون الجهاز الحكومى تعاونا وثيقا

مع الادارات المحلية لتعريفها بما هو مخطط لأقاليمها فى المستقبل • ورغم عظم الدور الذى تلعبه الحكومة اليابانية فى تحديد المجرى المطلوب للتنمية المحلية ، فان السلطات المحلية يترك لها هامش من حرية الحركة والمبادرة • ويمكن لرجال الأعمال والقادة السياسيين وكبار الموظفين المحليين عمل الكثير من أجل اعادة تشكيل وتطوير أقاليمهم ، وذلك بالتشـــاور مع السياسيين والبيروقراطيين القوميين ، ويتلقون عونا كبيرا من الدولة •

وباختصـــار تتعامل الحكومة القومية مع الادارات المحليـــة بالأقاليم بأسلوب تعاملها نفسه مع القطاع الخاص فى مجالات التجارة والصناعة، فهى تشكل الاتحادات ، وتضع الأحكام والقوانين ، وتقدم الارشادات ، وتحتفظ بحقها فى اتخاذ قرارات معينة ، ولكن يبقى القادة المحليون فى النهاية هم الفاعلين الأساسيين •

ويسمح الاحتفاظ بســلطة مركزية فى اليــابان بتجنب التداخل والتعقد والتضارب وعدم العدالة ، وفى بعض الأحيان تجنب انعدام الملاءمة كلية وذلك فيما يتعلق ببرامج التأمينات والرعاية الاجتماعية ، والتعليم ، ومكافحة الجريمة ، وغيرها • أما فى الولايات المتحدة ، حيث يحدث ذلك كثيرا ، فان الأمر ليحتاج الى اضافة المزيد من الموظفين الى الجهاز الحكومى القومى ليعملوا على تقليل أو معالجة التضاربات التى تنتج عن الاختلافات بين ولاية وأخرى • وقد سمحت الخطوات الصريحة والمباشرة التى اتخذتها اليابان — فى الجزء الأخير من القرن التاسع عشر — من أجل مركزية القيادة فى البلاد بتخطيط أكثر سلاسة ، وادارة أكثر عقلانية ، مع تقليل التداخل المفرط بين الأجهزة الحكومية • ولم تقم الحكومة المركزية بخنق التجارب المحلية بل انها شجعتها • وللمرء أن يتساءل ان كان نمط الحكومة فى الولايات المتحدة ، والذى نشـــأ فى ظل ظروف المجتمعات الزراعية غير العصرية وترك فى أيدى الولايات سلطات واســعة ، ما زال هو النمط الأفضل لتحقيق مصلحة البلاد فى عصر تعقدت فيه المشكلات ، وباتت تتطلب مستويات عالية من التنسيق ، وما ان كان النسيج المعقد من القوانين المختلفة فى كل ولاية ما يزال هو الأفضل لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع الأمريكى •

ولا يحتاج المرء لبذل جهد كبير كي يكتشف أمثلة لوقوع البيروقراطية اليابانية فى أخطاء بالغة فى حكمها على الأمور • ففى عام ١٩٥١ رفض رئيس بنك اليابان منح قرض لانشاء أول مصنع حديث للصلب بعد الحرب ، وكانت حجته فى ذلك أن اليابان لا يمكن أن تأمل فى منافسة صناعة الصلب الأمريكية • كما تعطلت مساعى شركة « سونى » لاستيراد تكنولوجيا الترانزيستور لمدة عامين بسبب اعتقاد موظفى الحكومة بأن الشركة غير قادرة على حسن استخدام تلك التكنولوجيا • وبعد أزمة النفط الأولى ، بالغ البيروقراطيون فى تنشيط الاقتصاد مما أطلق للتضخم العنان • وقبل الأزمة الأولى لاعادة تقييم « الين » اليابانى مباشرة ، تنبأ المسئولون بكل ثقة من أن اعادة تقييم « الين » لن تحدث ، وقاموا بتحويل المزيد من « الينات » الى بلايين من الدولارات •

وفى عام ١٩٦٠ اندفع البيروقراطيون فى خططهم السريعة الرامية لانشاء مطار « ناريتا » الدولى ، الا أن المشروع تعطل عقدا من الزمان ، وذلك بسبب سوء تقديرهم البالغ للمعارضة الشعبية الشديدة لاقامة المطار • ومما ضاعف من حجم المشكلة تأخر انشاء خطوط ووسائل المواصلات التى تربطه بالعاصمة ، وكذلك سوء الاستعداد فى مواجهة الشغب والارهاب • وأدت النزاعات على السلطة بين الوزارات المختلفة الى الشلل ، وعلى الرغم من كل ذلك فان البيروقراطية اليابانية فى جملتها كانت وما زالت لها دور فعال بشكل رائع فى قيادة وتوجيه البلاد •

ولو أمكن ارجاع الفضل فى تقليل تلك الأخطار الى أقل ما يمكن وخلق آليات للتصحيح الذاتى الى عامل وحيد ، فان هذا العامل هو مشاركة كل الأطراف المعنية فى عملية اتخاذ القرار ، والتزامهم الكامل والشامل بالقرارات النهائية • ويطلق أحيانا على عملية صنع القرار فى اليابان بالانجليزية « Decision Making by Consensus » اتخاذ القرار باجماع الآراء ، الا أن ذلك التعبير لا يعد وصفا ملائما لتلك العملية • أما التعبير المستخدم فى اللغة اليابانية فهو « nema washi » أى تحزيم أو ربط الجذور ، وهو اصطلاح يستخدم أصلا فيما يتعلق بفلاحة البساتين حيث يتعين تخليص جذور الشجرة بعناية وتحزيم كل منها معا قبل اقتلاعها •

ذلك أن البيروقراطية اليابانية تقدم نموذجا للقيـــادة والتوجيه القوى والنشيط فيما يتعلق بالعديد من القضايا والمشكلات الرئيسية ، وتستمر فى أداء هذا الدور عبر فترات طويلة من الزمن ، وتبقى أثناء تلك العملية على اتصال وثيق بكل المجموعات المعنية بحيث تضمن استيعابها الكامل للقرارات التى يتم اتخاذها فى النهاية ، أو أن « جذورهـــا قد جرى تحزيمها » . وتعتبر نوادى الصحافة ومجالس المداولة وســـيلة لاطلاع قطاعات أعرض من الرأى العام المهتم بالقضايا موضع الحوار على نفس المعلومات المتصلة بما يجرى اتخاذه من قرارات . ولا ينتظر من الجماعات المعنية بمشكلة ما أن تتفق مع البيروقراطية فى كل ما تتخذه من قرارات ، ففى بعض الأحيان قد لا تتفق مصالح فئة ما مع القرارات النهائية ، الأمر الذى ينبغى معه بذل الجهد كى تدرك تلك الفئة الضرورات التى حتمت اتخاذها ، وبأنها انما تقررت فى جو من الحيدة والتجرد الكاملين . واذا كانت مصالح تلك الفئة سوف تتأثر سلبيا بالقرار يتم افهامها بأن ذلك سيؤخذ فى الاعتبار بشكل خاص فى الحال أو فى المستقبل .

وتضمن استمرارية القيادات البيروقراطية فى مواقعها مددا طويلة ــ دون التأثر بالتغييرات السياسية ــ امكانية التعويل على وفاء تلك القيادات بتعهداتها فى المستقبل . وبهذا الأسلوب تكون جذور تلك الجماعة المتضررة من القرار قد « جرى تحزيمها » ، وبحيث لا تعوق اقتلاع الشجرة بشكل فعال . وفى الحقيقة فان مسألة تحزيم الجذور لا تتم دائما بسهولة مع كل الأشجار ، الا أن البيروقراطية لا تقنع بتحزيم جذور معظم الأشجار المعنية ، بل تستمر فى بذل كل جهد لتحزيم أكبر عدد ممكن منها .

ولعل من الأجزاء الهامة لعملية « تحزيم الجذور » لهو اعطاء كل جماعة متســعا من الوقت للتكيف مع القرار المنبثق عن الحوار ، ولكى تتفهم أهدافه ، وتحيط علما بالمعلومات التى أدت الى اتخاذ القرار فى النهاية . واذا ما صارت كافة الجماعات جاهزة ، فهنالك يمكن « اقتلاع الشجرة » وبسرعة فائقة . أما اذا لم تكن كل الجماعات مقتنعة ، أو كانت غـير مستعدة فانه لا مناص عندئذ من تأجيل اتخاذ القرار .

ويشكو بعض الغربيين الذين يتعاملون مع البيروقراطية اليابانية من أن بطء العمليـة يثير السـخط · بل ان كبار البيروقراطيين اليابانيين يحسدون أحيانا نظراءهم الغربيين على استطاعتهم ببساطة اعطاء الأوامر ، أو التوجيهات ، أو وضع الخطط · الا أنهم يدركون فى وقت الجد أن النظام اليابانى يعمل بشكل أفضل على المدى الطويل · ولا تتصف القرارات الادارية النهائية ، أو مشروعات القوانين التى تقدم الى « الدايت » ، أو تصريحات البيروقراطية اليابانية بالترتيب ، والصياغة المحبوكة ، والمبررات الواضحة ، وأسلوب المحامين شأنها شأن تلك التى تنبثق عن البيت الأبيض الأمريكى ، ولكنها تتميز بالمراوغة وعدم المباشرة بل ربما تكون متضاربة فى بعض نقـاطها ، وليس ذلك بسبب حب البيروقراطيـين اليـابانيين للمراوغة ، ولكن لرغبتهم فى الوصول الى أعلى مستوى من التعاون من جانب كل الجماعات المعنية ووثيقة الصلة بالقرار ·

ولعل أحد الأمثلة على نتائج أسلوب « تحزيم الجذور » لهو ما جرى بشأن أعقد مشكلة واجهتها كل من اليابان وأمريكا فى السنوات الأخيرة ، وهى أزمة الطاقة · فقد قدمت ادارة الرئيس الأمريكى « كارتر » خطة ممتازة ومدروسة لمعالجة مشكلات الطاقة ، الا أنه كان يعوزها اجماع وتأييد الجماعات المعنية ، مما أدى الى عدم امكان تنفيذ عناصرها الأساسية بسرعة وقوة · وفى المقابل قامت البيروقراطية اليابانية ، بالتشاور عن كثب حتى مع شركات النفط ، بعمل سلسلة من برامج ترشيد الطاقة بالتعاون مع قيادات شركات القطاع الخاص · وقاموا برفع أسعار البنزين بنسبة تعادل ضعف زيادة أسـعاره فى أمريكا ، كما تمكنوا بسرعة فائقة من تقليل استهلاك البنزين فى السيارات الجديدة بدرجة كبيرة ، وركبوا العديد من الوحدات التى تعمل بالطاقة الشمسية فى المنازل ، وطورت الشركات نظما جديدة لتحسين اقتصاديات الوقود ·

وكانت نتيجة كل ذلك أن استطاعت اليابان المحافظة بشكل أساسى على وارداتها من النفط عند المستوى نفسه برغم استمرار النمو الاقتصادى، بينما استمرت زيادة واردات أمريكا من النفط بشكل سريع على الرغم من

انخفاض معدلات النمو الاقتصادى · ولا يمكن اقتلاع الأشجار اليابانية الكبيرة بشـكل أوتوماتى ، بل كان يتـم اقتـلاعها فى الثلاثينيات ـ رغم التجانس الثقافى الذى كان سـائدا ـ عن طريق تخويف من يتوقعون معارضتهم · ويلعب التجانس بين أفراد الشعب دورا مساعدا ، الا أنهم يستفيدون منه أقصى فائدة بالتأكيد على الاحساس بالهدف القومى العام ، والعمل عن كثب مع الجماعات الهامة التى يحتاجون الى تعاونها ، وتهيئة الرأى العام بأكمله · وقد يشكو العامة من الخطط التى يعدها البيروقراطيون المتعجرفون ولا تتصف بالكمال ، ولكن تلك الخطط ليست فى نهاية الأمر « خططهم » وانما « خططنا » ، وهكذا تلتصق كل الجذور بشجرتها !

الفصـــل الخـــامس

السياسة : المصالح العليا والأنصبة العادلة

يمكننا جدلا القول بأن لدى اليابان اليوم ديمقراطية أكثر فعالية من الديمقراطية الأمريكية ، وذلك اذا ما استخدمنا مصطلح « الديمقراطية » للدلالة على التعبير عن المصالح المختلفة فى الساحة السياسية ، وقدرة الحكومة على اشباع تلك المصالح · ولا يتم التعبير عن المصالح فى اليابان بوساطة مجموعات متخصصة ، ولكن من خلال تجمعات أساسية متعددة الأغراض مثل القرى ، والمدن الصغيرة ، والشركات ، والاتحادات والنقابات المهنية · وتعد تلك التجمعات الدائمة أفضل من جماعات المصالح الخاصة سريعة الزوال ـ والموجودة فى أمريكا ـ وذلك من حيث التنظيم والانضباط واتباع النظم المحددة للتعبير عن أماني أعضائها · ونظرا لأن الجماعات فى اليابان كثيرا ما تتفاعل مع بعضها البعض ، فان فعاليتها تكون كبيرة بشكل خاص فى تجميع المصالح ، والانخراط فى نشاطات سياسية مشتركة من أجل أهداف مشتركة رحبة · ويبذل أفراد الشعب اليابانى على كل المستويات جهودا واعية من أجل حصول كل الجماعات المعترف بها فى المجتمع على « نصيب عادل » متوازن ، وان لم يكن متساويا · وقد بات توزيع تلك الأنصبة العادلة شأنه شأن تجميع المصالح ممكنا بفضل تضامن تلك الجماعات متعددة الأغراض ·

تضـــامن الجماعة

ولا يعد تضـامن المجتمعات والجماعات فى اليابان أمرا فريدا من نوعه ، ذلك أن أهل القرى التقليدية فى نيو انجلند New England بأمريكا ، وأهل القرى الأوربيـة التى أتى منهـا الكثيرون من المهاجرين الأمريكيين كانت تجمعهم روابط جماعية قوية تمكنهم من العمل معا من أجل أهداف مشتركة ، وتفرض الانضباط على أفراد مجتمعاتهم · الا أن الشىء الفريد بالنسبة لليابانيين ، هو أنهم استطاعوا الحفاظ على الاحساس بالجماعة والتمسك بما أطلق عليه « جورج لودج » « George Lodge »

« قيم المجتمعات الصغيرة » (١) Communitarian Values في وقت تضاءل فيه وضعف الوعي بالجماعة في كثير من الأمم الأخرى ·

وقد يعزو المرء نجاح اليابان في الحفاظ الدائم بالاحساس بالمجتمع والجماعة الى تحولها المتأخر والمباشر من المجتمع الاقطاعي الى المجتمع العصري الموحد لكل أفراده ، دون أن يتخلل ذلك المرور بمرحلة الفردية التي سادت أوربا الغربية لمئات السنين · ولكننا نرى أن تضامن الجماعات اليابانية — أيا كانت جذوره التاريخية — بقى على حاله بفضل جهود أفراد المجتمع من أجل استمراره · ويبذل القادة سواء في القرى ، أو المدن الصغيرة ، أو المجاورات السكنية ، أو في أماكن العمل جهدا جهيدا للحفاظ على ولاء أفراد تجمعاتهم ، وذلك بالاستجابة لحاجاتهم · ويتعلم الأطفال منذ نعومة أظافرهم قيمة التعاون لمصلحة كل فرد في الجماعة ، ويبقى الكبار على تجاوبهم مع مواقف الجماعة مهما سببت لهم ضغوطها من ضيق لاقتناعهم التام بأن كل فرد سوف يجنى الخير اذا ما كبح أنانيته ·

وحتى يومنا هذا يميل الياباني الى الحفاظ على ولاء أساسي لجماعة واحدة تغطى كل شئون حياته ، ويعبر من خلالها عن كل جوانب شخصيته سواء الجوانب الخاصة والشخصية ، أو الرسمية والمتعلقة بالعمل · ولا تبدأ عضوية الأفراد في الجماعة كما لا تنتهي بطريقة عرضية ، وذلك لأن الالتزامات المتبادلة بينهم تكون متينة وباقية · أما الأمريكيون فلا يميلون الى الانتماء لمثل تلك الجماعات الأساسية ، وانما يعبرون عن الجوانب المختلفة لشخصياتهم من خلال جماعات مختلفة تختص كل واحدة منها بأحد تلك الجوانب ·

وقد ينتمى الياباني لأكثر من جماعة كما يفعل الأمريكي ، الا أن انتماءه الأساسي يظل لجماعة واحدة أساسية الى جانب انتماءاته الثانوية للجماعات الأخرى · فالفلاح — على سبيل المثال — ينتمى أساسا الى الجمعية التعاونية الزراعية المحلية ، ويصبح هذا الانتماء هو النقطة المرجعية الأساسية له ولأسرته ، حتى حينما يشارك في أنشطة جماعات أخرى · ويعرف الموظف في شركة ما بانتمائه لتلك الشركة ، بغض النظر عن أية جماعة أخرى يشارك فيها · وبتدعم هذا الارتباط الأساسي بالشركة عن طريق الجماعات الأخرى التي تفضل عضوية أولئك الذين يتمتعون بثقة شركاتهم ·

(١) لعل تعبير « أخلاق القرية » يكون ترجمة أفضل لهذا الاصطلاح — (المترجم) ·

كما تفضل المؤسسات القومية ، فى سعيها لكسب تأييد القواعد الشعبية المحلية ، أن توزع الخدمات السياسية والمساعدات الاقتصادية من خلال الجماعات المحلية الأساسية مما يقوى ارتباط الأفراد بتلك الجماعات ٠

وبالرغم من أن القرية لم يعد لها فى الوقت الحاضر النفوذ القوى نفسه على العائلات الريفية ، نظرا لأن أهل القرى أصبحوا يكسبون معظم قوتهم من أعمال غير زراعية ، وغالبا ما ينتقلون يوميا ما بين قراهم وجهات عملهم ، فما زال هنـاك ما يجمعهم ٠ ولا يتمثل ذلك فقط فى المعبد « الشنتوى » الواحد حيث يحتفلون بأعيادهم ومناسباتهم الدينية ، ولكنهم كثيرا ما يلتقون معا فى قاعة الترويح بالقرية ٠ وهم يبادرون بسرعة الى التعاون من أجل اجراء تحسينات على طرق قريتهم ، وغير ذلك من مشروعات تجميل وتحديث مجتمعهم ككل ، ومن أمثلة ذلك ما قامت به العديد من القرى اليابانية من انشـاء حمامات سباحة خاصة بها بعد دورة طوكيو الأوليمبية عام ١٩٦٤ ٠

وما زالت الجمعيـات التعـاونية الزراعيـة المحلية قادرة على توفير البذور ، والأسمدة ، والمعـدات الزراعيـة ، والتأمينات ، والرحـلات الترويحية ، بأسعار تقل عن تلك التى يتكبدها الفلاحون اذا ما اعتمدوا على أنفسهم ٠ وتقوم تلك الجمعيـات أحيـانا بتوفير فرص استثمارية أكثر أمانا وعائدا مما يستطيع الأفراد ترتيبه بأنفسهم ٠ وعلى الرغم من أن أثرياء القرية قد يكون لهم تأثير أقوى من فقرائها فيما يتعلق بحصيلة تلك النشاطات الاستثمارية ، فانهم يلتزمون بتقديم مساهمات مالية أكبر بكثير من أجل الصالح العام للقرية ٠ ولا يختلف هذا النمط عما كان يحدث فى الماضى فى القرى التقليدية بأوربا وأمريكا ٠

وفى المجاورات السـكنية فى المدن وضواحيها ، وبخاصـة تلك المجاورات القديمة ــ وحتى فى مشروعات الاسكان الشعبى حديثة العهد ــ ينتمى القاطنون بها الى اتحادات تجمعهم ٠ كما ينتمى طلبة الجامعات فى كل جامعة عادة الى نادى واحد يمارسون فيه كافة النشاطات ، ولا يختص بنشاط معين كالتزحلق على الجليد ، أو ممارسة المحادثة الانجليزية ٠ ويظهر أعضاء تلك النوادى ولاء أكبر ، ويستمرون فى عضويتها لمدد أطول بالمقـارنة بالنموذج الأمـريكى لعضـوية نوادى النشاطات الخارجيـة بالجامعات ٠ وربما كان أقرب مثال للنمط اليابانى فى الجامعات الأمريكية هو النوادى الطلابية الخاصة بالشبان فقط ، أو تلك القاصرة على الشابات ، مع فارق أن الانتماء لمثل تلك النوادى فى الجامعات اليابانية واجب على كل طالب ٠ وتظهر نوادى النشاطات اليابانية اهتماما قويا بالحنين الى

الماضي والأمور الوجدانية ، وحفلات الوداع ، والتقاط الصور التذكارية . والغناء والشراب معا • ويسود نمط الانتماء نفسه لجماعة واحدة أساسية فى تجمعات أصحاب المتاجر الصغيرة التى يضمها شارع واحد ، وبين موظفى المؤسسات الكبرى ، وفى المجموعات المهنية المستقلة كالأطباء وأطباء الأسنان •

وتتمتع العائلات فى القرى اليابانية بدرجة عالية من الاستمرارية على مدى عدة أجيال • وحتى فى المدن ، يتغير موقع بيت العائلة بدرجة أقل كثيرا مما يحدث فى أمريكا • وفى الشركات الكبيرة ، يظل الأنداد الذين التحقوا بالشركة فى وقت واحد على صلة وثيقة ببعضهم البعض طيلة حياتهم الوظيفية ، وقد تمتد العلاقة أحيانا الى ما بعد ذلك • وتساعد تلك الاستمرارية على تقوية معتقدات الجماعة ، وحتى اذا أدى ذلك الى حدوث تجاوزات سطحية ، مثل تحدث أفراد الجماعة بالطريقة نفسها ، أو ارتدائهم الأزياء نفسها ، فانها بلا شك تساعد على جعل أولئك الأفراد أكثر تجاوبا مع آراء بعضهم البعض •

تجميع المصالح العليا

تنفق الجماعات متعددة الأغراض كثيرا من وقتها فى النقاش والتفكير بشأن مصالحها على المدى الطويل ، ولذلك تكون أكثر احاطة فيما يتعلق بتلك المصالح من جماعات المصالح قصيرة الأجل فى أمريكا • ومن أمثلة ذلك حسن اطلاع قيادات القرى فيما يخص البرامج الاقليمية والقومية التى قد تتأهل قراهم للافادة منها • وعندما لا يروقهم ضعف استجابة البيروقراطية لمطالبهم ، يرفعون قضاياهم الى أحد أعضاء مجلس المقاطعة ، أو أحد أعضاء « الدايت » الذين سبق لهم تأييدهم والاسهام كمجموعة فى تمويل حملاتهم الانتخابية ، وبهذا يضمنون حسن استماعهم لما يعرضونه من اقتراحات نيابة عن تجمعاتهم •

ويعد الاهتمام بالشئون السياسية فى اليابان كبيرا ، اذ تصل نسبة التصويت فى الانتخابات المحلية نحو سبعين فى المئة بالمقارنة بخمسين بالمئة تقريبا فى الولايات المتحدة • ويدرك عضو مجلس المقاطعة أو عضو الدايت أن كل قرية فى نطاق دائرته الانتخابية تراقب تصرفاته تجاه القرى الأخرى ، الأمر الذى يجعله يضع سياسته بحيث يساعد الكل الى درجة متقاربة ، أو يركز على التجمعات التى يحظى فيها بتأييد جماهيرى قوى بشكل خاص ، وقد يعمل مع قرية ما بشكل منفرد بخصوص بعض الموضوعات المحلية ، أما فى حالة القضايا المعقدة والتى تؤثر فى القرى المدن الأخرى فانه يدرك ضرورة الوقوف الى جانب الجماعات الكبيرة التى استطاعت تجميع مصالحها معا وتكوين أكبر جماعة للضغط •

ولا تعد عملية تجميع المصالح بأية حال عملية تنفرد بها اليابان ، الا أن التفرد يأتى من كيفية تماسك أهل القرية وتصويتهم ككتلة واحدة فى الانتخابات ، ومقدار مناقشاتهم مع بعض بشأن المرشحين وقضايا القرية ، وما ينفقه ممثلو القرى المختلفة من الوقت معا فى محاولة التوصل الى مصالح مشتركة بحيث يمكنهم توحيد جهودهم لدى المستويات الأعلى من أجل تحقيق تلك المصالح ٠

وتعد الجماعة التى يدين الفرد بولائه الرئيسى لها حجر الأساس فى عملية تجميع المصالح ٠ ولما كانت تلك الجماعات تضم أفرادا يجمعهم مصدر مشترك للدخل مثل موظفى شركة ما ، أو المزارعين بقرية معينة ، أو زملاء المهنة ، أو أصحاب المتاجر الصغيرة ، فان المصالح الرئيسية التى تقوم كل منها بتجميعها تتركز فى تلك الأكثر تأثيرا على جيوب أعضاء الجماعة ٠ وعلى العكس من هذا النظام نجد أن أمريكا تهتم أكثر بالجماعات التى تتكون من أجل قضايا خاصة ، وتتناول – على سبيل المثال – مشكلات البيئة ، أو الحريات المدنية ، أو الاجهاض ، وتضم فى عضويتها أناسا ذوى وظائف متنوعة ، ويأتون من مجتمعات مختلفة ٠

وفى اليابان قد ترتبط جماعة ما يكسب أفرادها قوتهم من مصدر معين بجماعات مماثلة فى أماكن أخرى ، أو بجماعات مختلفة فى المنطقة نفسها ٠ فيمكن للمجتمعات المحلية تجميع مصالحها على مستوى مناطق جغرافية أوسع ، وتستطيع الجماعات المهنية المختلفة التى تتكون فى مناطق شتى أن ترتبط على مستوى الدولة فى شكل اتحادات مهنية قومية ٠

وعلى الرغم من صغر مساحة اليابان الا أنه توجد ثلاثة مستويات رئيسية للتقسيم الجغرافى للدولة والمحليات ٠ وأول تلك المستويات هو « الاقليم الكبير » وتوجد من هذا النوع تسعة أقاليم ٠ والمستوى التالى هو « المقاطعة » ويوجد منها سبع وأربعون مقاطعة من ضمنها مقاطعتان حضريتان هما « أوساكا » « Osaka » ، و « كيوتو Kyoto » ، والمقاطعة التى تقع فيها عاصمة البلاد وهى « طوكيو » Tokyu وتنفرد المقاطعات دونا عن المستويات الجغرافية الأخرى بوجود مؤسسات حكومية خاصة بها ٠ أما المستوى الثالث وهو الأدنى فيتكون من التقسيمات الادارية الأصغر حجما ، ويرجع تاريخ معظمها بشكل أو بآخر الى الاقطاعيات المئتين والخمسين تقريبا والتى نشأت فى عصر « توكوجاوا » Tokugawa ٠ وقد وجد مسئولو الوكالة القومية للأراضى وغيرهم من موظفى الدولة أن التعامل فى مجالات برامج التنمية المختلفة مع تلك التقسيمات – والتى تزيد

مساحتها الى حد ما عن مساحة البلديات ـ يكون مثمرا بشكل أكبر ٠
ويعتبر مستوى البلديات هو المستوى الحكومي الرسمي الوحيد الأدنى من مستوى المقاطعة ، وذلك منذ عملية دمج المحليات التى جرت فى الخمسينيات ٠

وفى مقابل الأقاليم التسعة الكبرى توجد تسعة اتحادات لشركات الأعمال الكبرى ترعى مصالح الشركات فى كل اقليم ٠ ويعقد كل اتحاد اجتماعات لوضع خطط محددة لتنمية الاقليم ، ويقوم فضلا عن ذلك ببعض الأنشطة الاجتماعية لتقوية الاحساس بالمجتمع الواحد ، وبصفة خاصة بين قيادات الاقليم ٠ وعلى مر السنين يكون أولئك القادة قد توصلوا الى قواعد غير رسمية تضمن نجاح اتحاداتهم ، ومن تلك القواعد مثلا ألا يسمح لرئيس الاتحاد باستغلال منصبه فى تعزيز مصالح شركته ، وألا ينتمى هذا الرئيس لأى من شركات الاقليم البارزة التى لها منافسون أقوياء ٠ ومع ذلك يجب أن يكون الرئيس شخصية هامة وناجحة ومحترمة ، وأن يكون ذا عمر مناسب حتى يدعم نفوذه الشخصى سلطاته الرسمية بما يجعله قادرا على دفع الجميع للتعاون عند الحاجة ٠

وعلى ذلك فان رئيس الاتحاد عادة ما يكون رئيسا لاحدى الشركات ، ولكنه يتخلى عن بعض سلطاته فى شركته لمن هم أصغر منه سنا ، مما يسمح له بنكريس ما يقرب من نصف وقته أو يزيد لشئون شركات الاقليم ككل ٠ ويتجه الاختيار عادة اما الى رئيس شركة شديدة الهيمنة بحيث لا يكون لها منافس فى الاقليم ، أو الى رئيس شركة اقليمية صغيرة ولكنها تتمتع باحترام كبير لا يسمح لرئيسها باساءة استخدام منصب رئاسة الاتحاد ٠ وقد وجدت مشكلة الاختيار تلك الحل المقبول والعملى فى اختيار رئيس شركة القوى الكهربائية فى كل اقليم رئيسا لاتحاد رجال الأعمال به ٠ ويرجع ذلك الى أنه فى أعقاب الحرب العالمية الثانية تم تقسيم الشركة الحكومية التى كانت تحتكر توليد وتوزيع الكهرباء فى اليابان الى تسع شركات خاصة ، تخدم كل منها أحد الأقاليم التسعة ٠ ونظرا لكبر حجم شركات الكهرباء الاقليمية ، وكونها بلا منافس ، وتطابق مصالحها مع مصالح الأقاليم ، فضلا على حرص باقى الشركات على كسب ودها ، فقد جرت العادة على اختيار رؤسائها لقيادة الاتحادات الاقليمية ٠

وتلعب الشركات الأخرى الكبرى مثل شركات السكك الحديدية ، والبنوك الاقليمية ، والشركات الصناعية التى تتخذ الاقليم مقرا رئيسيا لها دورا رئيسيا فى الاتحادات الاقليمية ٠ ويتم اختيار نواب الرئيس

طبقا لنظام ثابت بحيث يمثلون القطاعات والمجموعات الصناعية الرئيسية في الاقليم ، نظرا لما لها من أدوار بارزة في العمل على عقد الاتفاقيات الاقليمية ٠

أما بالنسبة للشركات القومية الكبرى ، والتي لها منشآت في الاقليم ، فانه يجرى تمثيلها في الاتحادات الاقليمية ولكن يندر أن يختار قادتها حتى في مناصب نواب الرئيس ، كما أن ما تتمتع به من نفوذ في تلك الاتحادات يقل بكثير عما ينبغي بالنظر لضخامة حجم أعمالها ٠ ويرجع ذلك الى أن تلك الشركات لا ينتظر منها أن تقاتل بشراسة من أجل المصالح الاقليمية ، اذ أنها تنظر في المقام الأول الى مصالحها على المستوى القومي ٠ أما عن الشركات النامية حديثة العهد بالاقليم ، والتي لم يتمرس قادتها بعد لسنوات طويلة على التعاون مع القادة الاقليميين ، فانها لا تأخذ فرصة تتناسب وقوتها الاقتصادية الا بعد أن تثبت قياداتها قدرتها على العمل في توافق مع الآخرين ٠

ونظرا للأدوار الهامة التي تلعبها الأقاليم الكبيرة على المستوى القومي، فان زعماء الاتحادات الاقليمية يلتقون بانتظام،ليس فقط مع رجال السياسة بالمقاطعات ، وأعضاء الدايت الممثلين لأقاليمها ، ولكن أيضا مع كبار السياسيين وموظفي الدولة في العاصمة طوكيو ممن يهتمون بالمشكلات القومية الرئيسية ٠ ويضمن الاتصال المستمر بالسياسيين القوميين أن تظل القيادات القومية متنبهة للأمور الحساسة في المحليات ، وأن تبقى حسنة الاطلاع فيما يتعلق بنقاط الضعف في خطط التنمية الاقليمية ٠

وعلى الرغم من أن معظم تلك الاتصالات تكون اجتماعية وغير رسمية بهدف تدعيم الثقة في العلاقات بين أطرافها ، فان تلك الأطراف لا يغيب عنها أثناء ذلك ادراك مسئولياتها الاقليمية أو القومية ٠ وتجعل هذه الأدوار المتقابلة من المشاركين في تلك الاتصالات رجال دولة بشكل ما ، ذلك أن رجال الأعمال لا يستطيعون التحدث في مثل ذلك المقام من وجهة نظر المصالح الخاصة لشركاتهم ، فقد جرى اختيار هؤلاء الرجال نظرا لتمتعهم بالشعور بالمسئولية نحو أقاليمهم ككل ، ولذلك فانهم يقدرون قيمة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ من خلال الوفاء بتلك المسئولية ٠

ولا يقتصر حل المشكلات الكبرى على تلك الاجتماعات وحدها . ذلك أن التفاعل بين الطرفين يحدث عند مستويات متعددة أخرى ٠ وعلى سبيل المثال ، تلقى قيادات رجال الأعمال في اقليم « كانساي » Kansai

برئيس الوزراء فى أحد المطاعم الراقية مرة كل شهر لمناقشة مشكلات « الكانساى » فى جو غير رسمى • وفى مثل تلك اللقاءات تناقش القيادات القضايا بشكل عام فقط ، وتترك مسألة بحث التفاصيل مع المسئولين الحكوميين فى طوكيو لمساعديهم فى هيئة المكتب بالاتحاد والذين يرفعون ما يتم التوصل اليه الى قادتهم للاعتماد • الا أن تلك القيادات لا تملك فى الحقيقة حرية تقديم تعهدات نهائية دون مشاركة وموافقة قواعدهم • وتعمل قيادات رجال الأعمال فى الاقليم كذلك مع زعماء العمال ورجال الصحافة والاعلام ، وأساتذة الجامعات به من أجل تحقيق المصالح الاقليمية •

ورغم أن القيادات الاقليمية فى أمريكا تقوم من وقت لآخر بعقد اجتماعات غير رسمية لأغراض مشابهة ، الا أن الأمر فى اليابان يختلف اذ تنفق كل مؤسسة المزيد من الوقت لدراسة التفاصيل ، ووضع الاتفاقيات بحيث يقتصر دور المستويات العليا من المسئولين — عندما يلتقون معا — على تمثيل مؤسساتهم ، والتعبير عن الخطط الاقليمية التى تمت دراستها بعناية والتى تحظى بأكبر قدر من اجماع الشركات المشاركة ، وبفهم كامل من السياسيين ورجال الصحافة والعمال ، فضلا على أصحاب المزارع فى الاقليم •

ولكل مقاطعة من المقاطعات السبع والأربعين مقر كبير للمؤتمرات فى طوكيو ، يضم عدة قاعات للاجتماعات ، ومكاتب يديرها موظفون متخصصون ، وذلك لتمثيل مصالح المقاطعة فى العاصمة • وتجرى تلك المكاتب اتصالات مستمرة بالسياسيين ، والبيروقراطيين ، والصحفيين ، ورجال الأعمال على المستوى القومى من أجل متابعة آخر التطورات التى تهم مقاطعاتهم • ويقدرون قيمة الاتصالات غير الرسمية حتى يكونوا على علم مسبق بأية تصريحات رسمية ، ويحسنون بالتالى تمثيل مقاطعاتهم •

ولا يهتم ممثلو المقاطعات فقط بالاعتمادات التى تخصص فى الموازنات السنوية لاقامة المدارس والمستشفيات ومنشآت الخدمات الاجتماعية والمشروعات الانشائية ، ولكنهم يهتمون أيضا بكل مشروع رئيسى يؤثر فى أنشطة مقاطعاتهم • كما يقوم ممثلون عن مختلف الجماعات بالمقاطعات بزيارة طوكيو باستمرار حيث ينزلون ضيوفا على مقار مقاطعاتهم ، ويلتقون برجال السياسة وكبار موظفى الحكومة المختصين بمجالات عمل تلك الجماعات • بل ان الكثيرين من رجال الأعمال بالمقاطعات يحتفظون بدارين لاقامتهم ، واحدة بالمقاطعة ، والأخرى بطوكيو •

ونظرا لوجود مكاتب للحكومة بكل مقاطعة ، فان المبادرة تكون دائما بأيدى الحكومة على عكس الحال فى الأقاليم الكبرى التى تفتقر الى الوجود الحكومى ، مما يضطرها بالتالى الى التعويل بشكل أكبر على الاتحادات الاقليمية للشركات الكبرى • ومع ذلك فان الغرفة التجارية بكل مقاطعة ترعى مصالح الشركات بها ، ويقوم ممثلوها بشكل منظم بوضع أولويات التنمية الاقتصادية ، تماما كما يفعل المسئولون الحكوميون • واذا كان لنا أن نقارن ما بين المقاطعات والأقاليم الكبرى من حيث علاقاتها بالحكومة، فاننا نلاحظ أن الصداقة والثقة المتبادلة وتبادل المعلومات بين الطرفين تنجلى بشكل أكبر على مستوى المقاطعات •

ويمثل بعض الساسة المحليين من ذوى النفوذ الكبير مصالح دوائرهم الانتخابية بشكل أكبر فعالية من غيرهم ، حتى ان ما يحكى عن كبار السياسيين الذين يرتبون لاقامة محطات للقطارات السريعة فى مساقط رءوسهم ليس بغير أساس • ومن أمثلة ذلك أيضا تعطل مشروع لاقامة جسر « شيكوكو » (٢) لوقت طويل بسبب تنافس ثلاثة من السياسيين المحليين من أصحاب النفوذ على تحديد موقع الجسر • الا أن حسن تنظيم حكومات المقاطعات وجمعيات رجال الأعمال بها ، ورعايتهم لمصالح مناطقهم يفرض على أعضاء « الدايت » والحكومة القومية وضع سياسات عادلة للتنمية ، وتقديم أسس مقنعة وعقلانية لاختيار مواقع المشروعات بالمحليات • كما يضمن ذلك حسن تنظيم المجموعات على مستوى المقاطعات ، ويجبر الحكومة القومية عند دراستها لمشروع ما على الاحساس بالمشكلات المحلية ، وتقييم آثار ذلك المشروع على التنمية الاقليمية • ويدرك المسئولون القوميون المهتمون بالتنمية أن بوسعهم الاستعانة بالخطط المدروسة والتى تعنى بوضعها المقاطعات • ويجعل أسلوب تجميع المصالح المشتركة بهذا الشكل من الحلول النابعة من شطحات فردية أمرا شبه مستحيل •

وفى التقسيمات الادارية الأدنى من المقاطعة ، فان الشعور بالتضامن ـ الذى كان سائدا فى الاقطاعيات فى عصر « توكوجاوا » ـ يكمن أحيانا فى الأعماق ، الا أن تركيز المؤسسات المعاصرة ينصب على التطورات الاقتصادية فى العصر الحديث • وتقوم جمعيات رجال الأعمال المحلية ـ والتى تناظر مثيلاتها فى المستويات الادارية الأعلى ـ برعاية مصالح بلديات ومدن المقاطعة • ورغم أن القيادات على مستوى البلديات قد لا تكون

---

(٢) جسر يربط بين جزيرة « شيكوكو » احدى الجزر اليابانية الأربع الرئيسيه وبين الجزيرة الأم ـ (المترجم) •

على مستوى الخبرة والمعرفة نفسه بالمقارنة بقيادات المقاطعة والأقاليم ، الا أن التنظيم الشامل والمشاورات الواعية تؤدى الى اتباع المنهج نفسه فى تقييم المصالح العامة ٠

ورغم أن الاتحادات النوعية المتخصصة كاتحادات الزراع ، والأطباء ، وأطباء الأسنان ، والاتحادات الصناعية يتم تمثيلها على المستوى الاقليمى ، ومستوى المقاطعة ، والمستويات الأدنى الا أنهـا غالبـا ما تكون فروعا للاتحادات النوعية القومية والتى نمثل من خلالها تلك القطاعات تمثيلا أقوى ٠ وفى الحقيقة فان كل قطاع سواء القطاع الزراعى ، أو الصناعى ، أو المهنى يكون له من حسن التنظيم ما يكفل رعاية مصـــالحه النوعية الخاصة ٠ فتقوم اتحادات العمال بالعمل معا لخلق جبهة موحدة لقيادة العاملين فى معركتهم السنوية من أجل زيادة الأجور ، وتتعاون الاتحادات الزراعية ــ وفى مقدمتها الجمعيات التعاونية الزراعية ــ للحفاظ على دعم الحكومة لأسعار الأرز ، ويلتقى زراع الفاكهة على اختلاف أنواعها لتجميع مصالحهم على مستوى الدولة ، ادراكا منهم بأنه ما لم يتوحدوا فسوف يسهل التضحية بمصالحهم الخاصة على المستوى القومى ٠ ويرجع السبب الحقيقى وراء ممانعة السياسيين اليابانيين فى فتح الأسواق اليابانيـة للواردات الأجنبية من الموالح والكرز ــ على الرغم من الضغوط الأمريكية لاصلاح الخلل فى ميزان المدفوعات التجارى بين البلدين ــ الى ترابـط صفوف المزارعين الى درجة أن أى سياسى يظهر مرونة حول استيراد أى منتج زراعى يخاطر بالوقوف فى مواجهة معارضـــة قوية وموحدة من جانب أولئك المزارعين ٠ وتعرض جماعات المصالح الخاصة قضيتهم بقوة على القيادات السياسية العليـا ومسـئولى وزارة الزراعة ، ويحصلون على تأييدهم ٠ وتقوم اتحادات الأطباء ، وأطباء الأسنان بتنسيق جهودها للحصول على أتعاب مناسبة فى مقابل خدماتهم ، الا أن جماعات المستهلكين وشركات التأمين تقوم بتمثيل مصالح المستهلكين فى مواجهة الأطباء مما يؤدى الى استمرار المساومات بين الطرفين ٠

وتتخصص كل شركة من الشركات اليابانية الرئيسية تقريبا فى قطاع واحد مثل البنوك أو التجارة ، أو العقارات ، أو المتاجر الكبرى ، أو الصناعات الثقيلة ، أو الأجهزة الكهربائية ، أو البترول ، أو صناعة النسيج ٠ وقد استحدث هذا النمط بتوجيه جزئى من الجهاز الحكومى دعما للخبرات وتشجيعا للتطور التكنولوجى على المدى الطويل من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء التنافسى ٠

ويختلف النمط الياباني التخصصي اختلافا كبيرا عن نمط الشركات الأمريكية المختلفة ، والتي يمتد نشاطها الى عدة قطاعات يسهل نسبيا دخولها وخروجها منها • وبالنظر الى تخصص الشركات اليابانية في أحد القطاعات الصناعية ، فان تجميع المصالح يمكن أن يأخذ أحد اتجاهين :

الاتجاه الأول : وهو اقامة تجمع للشركات التي تنتمي الى قطاع صناعي واحد ، ويعظم هذا الاتجاه من حجم التعاون النابع من رعاية تلك الشركات لمصالحها المشتركة والتي تتمثل في بناء وتطوير قطاعها •

أما **الاتجاه الثاني** : فهو اقامة مجموعات شركات تضم كل مجموعة منها شركة واحدة من كل قطاع ، وتتمتع الشركة في ظل هذا النظام بميزة العلاقة الخاصة بعدة شركات من قطاعات مختلفة • وتوجد في اليابان مجموعات من هذا النوع يطلق عليها اسم « Zaibatsu » ، أو « العصبة المالية » ، مثل مجموعة شركات «ميتسوى» « Mitsui » ، أو « ميتسوبيشى » « Mitsubishi » ، أو « سوميتومو » « Sumitomo » • وتجمع كل منها الشركات — التي كانت موحدة أصلا فيما قبل الحرب العالمية الثانية — في صورة شركة قابضة • كما توجد مجموعات تسمى « Non Zaibatsu » مثل مجموعة شركات « فوجى » Fuji ، أو « سانوا » Sanwa ، أو «دايوا» Daiwa ، أو « داى ايتى كانجيو » Dai Ichi Kangyo ، وهي مجموعات يتركز نشاطها في قطاع البنوك الكبرى •

وبالاضافة الى هذين النوعين من التنظيمات ، يوجد نوع ثالث يجمع تقريبا كل الشركات الكبرى • ومن أمثلة هذا النوع اتحاد المؤسسات اليابانية (Keidanren) والذى يهتم — الى جانب ثمانية اتحادات اقليمية أخرى — بمعالجة مختلف القضايا المتصلة بالشركات الكبرى باستثناء مشكلات العاملين والتي يختص بها الاتحاد الياباني للموظفين Nikkeiren . أما الغرفة التجارية ، والتي تضم جميع الشركات اليابانية فانها تهتم حاليا بشكل خاص بتمثيل مصالح الشركات الصغيرة • وتغطي اهتمامات اتحادات الصناعات ، أو تجمعات الشركات بأحد القطاعات والمشكلة لغرض خاص ، مدى واسعا يتوقف على طبيعة الموضوع والمصالح المشتركة لأعضاء تلك الجماعات ، الأمر الذى يستحيل تحقيقه في الولايات المتحدة في ظل القوانين الأكثر تشددا فيما يتعلق بقيام الاتحادات الاحتكارية •

وتقوم شركات القطاع الواحد فيما بينها بجمع وتقديم التبرعات السياسية بطريقة منتظمة ، وذلك لكى تضمن أن يكون لها مدخل لدى

السياسيين عند بحثهم لموضوعات مثل : قوانين الضرائب ، ودمج وترشيد الشركات ، والمعايير الصناعية ، وقواعد الأمن الصناعي ، وحماية الصناعة الوطنيه في مواجهة التهديدات الصناعية الأجنبية • كما تبحث تلك الشركات القضايا الأكثر تفصيلا مع الجهاز الحكومي بشكل منتظم •

ومن أجل خلق علاقات سلسة مع الجهات الحكومية ، تحرص الاتحادات الرئيسية للصناعات على ضم بعض من كبار موظفي الوزارات الهامة المتقاعدين الى هيئات مكاتبها • وتبحث تلك الاتحادات كافة المشكلات تقريبا التي تنظر فيها وزارة التجارة والصناعة ، وتدخل في مجال عمل كل منها • ذلك أن الوزارة ـ حتى لو سلمت بأنها سوف تحل مشكلة ما في النهاية ـ لن تفعل ذلك دون تفهم كامل للآراء السائدة في القطاع الذي تخصه تلك المشكلة • وفي حالة الصناعات الراكدة ، فان الاتحادات الصناعية هي التي تساعد في تكوين « كارتلات » أو اتحادات للمنتجين الصناعيين لمواجهة الكساد ، وتحدد حصصا لكل شركة في ظل تخفيض الانتاج • كما تقوم أيضا ـ بالتعاون مع وزارة التجارة ـ بتوزيع نصيب كل شركة من الصادرات في اطار تخفيض تلك الصادرات استجابة لطلبات الولايات المتحدة لوضع حد أقصى لصادرات أحد قطاعات الصناعة •

وجدير بالذكر أن الولايات المتحدة حينما تطالب بفرض تلك القيود التجارية ، انما تتناقض مع نفسها حيث انها تحظر ذلك في داخلها طبقا للقوانين الأمريكية بشأن الاتحادات الاحتكارية • وفي أوقات النمو والازدهار في قطاع صناعي ما يقوم الاتحاد الصناعي فيه ـ بالتعاون مع الفرع المختص بوزارة التجارة وبنفس الطريقة المتبعة في حالة الركود ـ بوضع نظام عادل لكبح التوسع خوفا من خطر « فرط تسخين » الاقتصاد وكذا خطر خلق طاقات انتاجية زائدة •

وفي بعض الأحيان تقوم الاتحادات الصناعية القطاعية بخلق مشروعات وادارتها مباشرة بنفسها • وعلى سبيل المثال قامت الاتحادات المصرفية بتطوير وتشغيل نظام يسمح بتحويل الودائع من أي بنك تجاري عادي الى أي حساب في أي بنك تجاري آخر بوساطة « كمبيوتر » مركزي • كذلك فان قطاع صناعة الصلب ، في اطار اهتمامه بخفض تكلفة الكهرباء والوقود يقوم بدور نشيط في تأمين مصادر مستقرة للطاقة للوطن ككل ، ويسعى لدى اتحاد المؤسسات الاقتصادية Keidanren وفي الأوساط الحكومية لاقناعها بكبح الضغوط التضخمية لتكاليف الكهرباء والوقود • وفي المقابل يسعى قطاع صناعة السيارات من أجل خفض تكلفة الصلب،

وكذلك تكلفة الكهرباء والوقود حتى يحتفظ بقدرته التنافسية على المستوى العالمى .

وبعد تكوين شركة كبيرة لانتاج الصلب - عن طريق الدمج - عام ١٩٦٩ ، وهى شركة « اليابان للصلب » Nippon Steel Corp ، تزايدت بسرعة كبيرة الضغوط المضادة التى تطالب بكبح تحكم القلة ، والاحتكار ، والتحالف فيما بين شركات القطاع . وقد تصاعدت تلك الضغوط الى ذروتها فى عام ١٩٧٣ ، لقيام بعض الشركات باستغلال حالة الهياج البالغ ازاء الحظر المفروض على تصدير النفط ؛ باحتكار أسواق معينة ، وتقييد تدفق السلع ، واستغلال الأسعار التى جرى رفعها بشكل غير طبيعى . وهنالك قامت لجنة التجارة العادلة - متأثرة بالشعور العام - بالاقتباس من التشريعات الأمريكية القائمة منذ زمن طويل لكبح الاتحادات الصناعية الاحتكارية ، ومكافحة التحالفات بين شركات القطاع الواحد من أجل احتكار السوق .

ولم يمض وقت طويل بعد أزمات النفط تلك حتى أصدرت اليابان بعض التشريعات المضادة للاحتكار ، الا أن التدابير الأكثر تشددا والتى طالبت بها بعض الجماعات لم تتم الموافقة عليها . ويرجع ذلك جزئيا الى التمثيل الفعال لمجتمع الأعمال . فقد أعربت معظم الشركات اليابانية عن ضرورة منع استغلال احتكار الأسواق ، وأدان الكثيرون من كبار رجال الأعمال بالفعل الشركات المخالفة .

ومما لا شك فيه أن بعض كبار رجال الأعمال أبدوا تعاونهم فقط للنجاة من الضغوط السياسية الرامية الى اصدار قوانين أكثر تشدداً وعداء فيما يتعلق بمنع الاحتكار . الا أن قدرة مجتمع الأعمال على الحد من تلك الممارسات الاحتكارية من خلال الضغوط الاجتماعية ، والتهديد باصدار تشريعات أقوى ربما كانت فى الحقيقة أكثر فعالية من التشريع فى حد ذاته ، وذلك على اعتبار أن ذلك يجنب الجميع المشكلات المصاحبة للرقابة والتقاضى .

وعلى الرغم من أن الاتحادات الصناعية القطاعية تعارض بطبيعة الحال سن تشريعات قوية لمنع الاحتكار ، فان تبنى لجنة التجارة العادلة لموقف مضاد للاتحادات الاحتكارية ، يجعل الاتحادات تخفف من لهجة تصريحاتها العلنية حول هذه القضية تجنبا للسخط الشعبى . أما المسئولون بوزارة التجارة ، فان معارضتهم للجنة التجارة العادلة تعد أكثر صراحة ، ويرجع ذلك من جهة الى الخلاف التقليدى على السلطة بينهما ، والى كون أسلوب الوزارة من جهة أخرى هو على النقيض تماما من أسلوب اللجنة .

فعلى الرغم من ايمان رجال الوزارة بأهمية اطلاق حرية التنافس فى السوق، فانهم يعتقدون أنه من الأفضل على المدى القصير كسب تعاون شركات القطاع الواحد من أجل امتصاص آثار التقلبات الاقتصادية ، مما يقلل من الأضرار التى قد تلحق بتلك الشركات ، وبموظفيها ، وبالاقتصاد ككل ٠

كما أنهم يثقون فى قدرة توجيههم الادارى للصناعة والتجارة ـ بما فى ذلك سلطة فرض العقوبات ـ على احتواء أخطار تحكم القلة فى السوق « Oligopoly » ٠ ويؤيد العامة التعاون القطاعي رغبة فى تجنب خطر اضطرار الشركات الى التسريح المؤقت والمفاجىء للعاملين مما يزيد نسبة البطالة ٠ وبالاضافة الى ذلك يعتقد كل من الرأى العام والمسئولون الحكوميون أن تحسين مقاييس الأمان والتلوث فضلا على الرخاء الاقتصادى يتطلب تعاونا على مستوى كل قطاع ٠

ومما يستلفت نظر الشخص الأجنبى فى اليابان ذلك التناقض الذى يتمثل فى العلاقات التنافسية الشديدة بين شركات قطاع ما ، بينما تستمتع قيادات تلك الشركات ـ بصدق ـ بصحبة بعضهم البعض وهم يعملون معا من أجل القطاع ككل ٠ ويجد المرء أن أولئك المسئولين ، الذين يقاتلون من أجل زيادة حصة شركاتهم فى السوق ، يبدون فى حالة استرخاء وانسجام تام مع رفقاء الشراب من نظرائهم بالشركات المنافسة ٠ ومن ناحية أخرى ، يتعجب اليابانيون من استطاعة الشركات الأمريكية ـ كل على حدة ـ متابعة التطورات الحديثة بغير ذلك النوع من التعاون القطاعى المحظور طبقا للقوانين الأمريكية التى تمنع قيام الاتحادات الاحتكارية :

..ويعد تعاون الشركات داخل مجموعات الشركات التى تسمى « Zaibatsu » ، أو تلك التى تعرف باسم« Non-Zaibatsu »أكثر سهولة منه داخل الاتحادات القطاعية ٠ ذلك أن مجموعة الشركات تجمعها الكثير من المصالح التجارية المشتركة ، وتنحصر المنافسة بينها فى القليل من المصالح ٠ ويرجع تاريخ مجموعات شركات « الزايباتسو » الى ما قبل الحرب العالمية الثانية عندما كانت هناك شركة قابضة على رأس كل مجموعة تتحكم بشكل مباشر فى عدد من الشركات التابعة لها ٠ وفى فترة ما بعد الحرب قامت سلطات الاحتلال بحل الشركات القابضة وحظر قيامها ٠ وحتى حينما تمت اعادة تجميع الشركات التابعة فى مجموعات جديدة ، فقد ضعفت الروابط داخل كل مجموعة ، وأصبحت شركاتها أكثر استقلالا مقارنة بحالها فيما قبل الحرب ٠ ويتشابه تنظيم مجموعات ال Non Zaibatsu مع تنظيم مجموعات ال Zaibatsu ، غير أن تاريخها أكثر

حداثة ، وهيكلها التنظيمى أكثر تفككا . وترتبط الشركات معا داخل المجموعة بعلاقات الصداقة واللقاءات المنتظمة بين قياداتها العليا ، فضلا على الارتباط بطريق القروض ، والمشاركات المتبادلة بالأسهم ، ومجلس الادارة الموحد ، وتبادل المعلومات ، وتوزيع المخاطر التأمينية ، والمساعدات المتبادلة فى أوقات الشدة . الا أن كل تلك النوعيات من العلاقات يمكن أن تمتد ـ بدرجة أقل ـ عبر حدود المجموعة .

ويلعب البنك أو الشركة التجارية عادة دورا غلابا داخل مجموعة الشركات ، اذ يتمتع كل منهما بأقصى قدر من الاحتكاك بالشركات الأخرى فى المجموعة . وتقوم الشركات الشقيقة بالمساعدة فى تمويل نشاط شركات المجموعة النامية فى المجالات الجديدة كالكمبيوتر ، والبتروكيماويات ، والطاقة الذرية مما يزيد من ارتباطها الوثيق بالمجموعة . أما الشركات القائمة منذ وقت طويل والتى تملك مواردها المالية ، فانها تتمتع باستقلال فعلى .

وتستطيع الشركات التى تعمل فى صناعة تتعرض للركود أن تنقل بعض العاملين بها الى شركات شقيقة تعمل فى مجالات أكثر انتعاشا . وتقوم شركات المجموعة بجمع الأموال فيما بينها لتمويل القادة السياسيين ، وتستفيد من تلك الاتصالات للحصول ـ مثلا ـ على الاعتمادات اللازمة لمشروعات المجموعة الكبرى فى الخارج . ولا يجرى دائما اقتراح مثل تلك المشروعات بناء على مبادرات من مجموعات الشركات فقط ، بل فى بعض الحالات يقوم مسئولو الحكومة اليابانية باكتشاف فرص المشروعات للشركات اليابانية فى الخارج ، ثم يشجعون مجموعات الشركات على تقديم عروض جيدة لتنفيذ تلك المشروعات بحيث تنافس بشكل فعال العروض المقدمة من الدول الأخرى .

وأحيانا يقوم المسئولون الحكوميون بالمساعدة فى ترتيب قروض ذات فائدة منخفضة (من خلال بنك التصدير والاستيراد مثلا) والتأمينات اللازمة ، وذلك لتقليل المخاطر وجعل المشروع يبدو مغريا من الناحية المالية . ونظرا للجهود التعاونية المعقدة التى تتطلبها مثل تلك المشروعات ، كانت الشركات المنتمية الى مجموعات أقدر على انجازها بفعالية وسهولة من الشركات غير المرتبطة معا . ومن أمثلة المشروعات الجديرة بالذكر ، مشروع مجموعة « سوميتومو » Sumitomo فى سنغافورة ، ومشروع « ميتسوى » Mitsui فى ايران ، ومشروع « ميتسوبيشى » Mitsubishi فى المملكة السعودية .

. وتعد الغرفة التجارية هى المتحدث باسم الشركات الصغيرة فيما يتعلق بتجميع المصالح على المستوى القومى · ذلك أن القانون اليابانى يلزم كافة الشركات بتسجيل نفسها فى الغرفة التجارية ، ولما كانت أغلبية تلك الشركات صغيرة بطبيعة الحال فقد أصبحت الغرفة تمثل مصالح الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم · أما على مستوى المقاطعات والمستويات الأدنى - ونظرا لقلة وجود مقار رئيسية لشركات كبرى بها - فان فروع المعرفة التجارية عادة ما تستخدم كمركز لمجتمعات الأعمال المحلية ككل · ولا تختلف تلك الفروع عن الفروع المحلية للغرفة التجارية فى أمريكا ، الا أن الغرف التجارية اليابانية تعد فى جملتها أفضل تنظيما ، وأكثر نشاطا ، وتعمل عن قرب مع المسئولين الحكوميين من أجل وضع خطط التنمية الاقليمية · ويظهر هذا الدور بوضوح فى مشروعات مثل مشروعات ردم الأراضى على ساحل المحيط ، واستصلاح الأراضى ، وتحديد مواقع المشروعات الصناعية المحلية · ونظرا لأن الحجم الاجمالى للأعمال التى تقوم بها الشركات الصغيرة لا يمكن أن يقارن بحجم أعمال الشركات الكبيرة ، ولأن مصالحها متنوعة ولا يسهل تجميعها ، ويتوقف معظمها على شركات كبرى ، كان تجميع تلك المصالح أقل فعالية بالمقارنة بالشركات الكبيرة ·

وعلى الرغم من ذلك - وانطلاقا من روح « الأنصبة العادلة » - يبذل رجال الحكومة وأعضاء « الدايت » الممثلون لمصالح الشركات فى المحليات جهودهم من أجل عمل برامج خاصة لتوفير المساعدات المالية ، والقروض ذات الفائدة المنخفضة ، والتأمينات ، والضمانات للشركات الصغيرة ·

وبالرغم من افلاس عدد كبير من الشركات الفردية الصغيرة أثناء بعض موجات انحسار النشاط الاقتصادى ، الا أن أعدادا أكبر من الشركات الجديدة ظهرت على الساحة ، وبقى قطاع الأعمال الصغيرة برغم كثافة الشركات الضخمة ونموها السريع ·

ويمثل اتحاد المؤسسات الاقتصادية (Keidanren) - ويتكون مما يزيد على السبعمائة من الشركات اليابانية الكبرى - قطاع الأعمال الكبيرة بشكل شامل لا نظير له فى العالم أجمع · وقد يمكن مقارنة دور هذا الاتحاد بدور الاتحاد القومى للمنتجين فى أمريكا ، لو أن هذا الأخير حظى بالمشاركة المنتظمة والنشطة للقيادات العليا للشركات ، ولو عمل عن قرب مع الخبراء والمتخصصين المحترفين فى صياغة الاتفاقيات بالنيابة عن الشركات الكبرى ككل · وتطلق وسائل الاعلام على ال Keidanran لقب « المعبد الرئيسى » ، وتسمى رئيسه « رئيس وزراء » مجتمع الأعمال ·

وعلى الرغم من عدم وجود اتحاد اقليمى لقمة رجال الأعمال بطوكيو خلاف هذا الاتحاد ، فانه يعد اتحادا قوميا تنتمى اليه كل المؤسسات الاقتصادية الرئيسية فى اليابان بغض النظر عن مواقع مقارها الرئيسية . ويحتل الاتحاد مبنى كبيرا يتكون من أربعة عشر طابقا فى قلب شارع « وول ستريت » Wall Street اليابانى ، أو منطقة (أوتيه ماچى) Otemachi بالعاصمة طوكيو ، حيث تعقد يوميا عشرات الاجتماعات لقيادات الشركات العملاقة لدراسة وبحث القضايا ذات الاهتمام المشترك ، أو تلك التى تهم جزءا كبيرا من مجتمع الأعمال . ويوجد فى الطابق الأول من المبنى نادى الصحافة حيث يعمل مندوبو الصحف الرئيسية وكبرى شركات الاذاعة والتليفزيون طوال الوقت فى تغطية أخبار مجتمع الشركات الكبرى .

ويقوم هذا الاتحاد أيضا ـ بشكل ما ـ بدور « وزارة الخارجية » مجتمع الأعمال اليابانى ، حيث تتم تحت رعايته الاجتماعات مع رجال الأعمال الأجانب ، كما يرسل بعثات متخصصة الى الخارج تضم كبار رجال الأعمال للبحث عن حلول لمشكلات التجارة مع الدول الهامة . وحينما تتصاعد التهديدات الأوربية والأمريكية بفرض اجراءات لحماية أسواقها ، يجرى الاتحاد مشاورات واسعة داخل اليابان ، ويقوم باجراء عملية تحزيم الجذور بعناية مع رجال الأعمال الأجانب ، ويرسل البعثات الى الخارج ـ اذا احتاج الأمر ـ لعقد الاتفاقيات . وفى التعامل مع الدول الشيوعية ، وبخاصة الاتحاد السوفيتى يقوم الاتحاد بتنظيم مشروعات مشتركة ، ويتعامل مع شركات التجارة الشيوعية لضمان عدم استغلال تلك الشركات الاحتكارية الحكومية للتنافس بين الشركات اليابانية لمصلحتها . وبالنسبة للمشروعات الخارجية العملاقة ، كتلك التى يجرى تنفيذها حاليا فى البرازيل ، والاتحاد السوفيتى يقوم الاتحاد برعايتها باعتباره الجهة الوحيدة التى لها حق التمثيل والعمل مع عدد كبير من الشركات اليابانية المتنوعة ، والتى تتخطى حدود المجموعات الصناعية .

ونظرا لأن الاتحاد يمثل شركات متعددة ومتنوعة وذات مصالح كثيرة ومختلفة ، فانه لا يمكنه التعبير عن وجهات نظرها فى كل صغيرة مهما قامت مجموعات الدراسة واللجان المتخصصة به بدراسة كل القضايا الهامة ومعظم القضايا الصغيرة التى تهم مجتمع الأعمال . كما أنه لا يستطيع الانحياز الى مجموعة بعينها ، أو قطاع صناعى ما ، رغم ما يمكن أن يقدمه من إهتمام وعون خاص للقطاعات المعوزة .

ويركز الاتحاد على القضايا التى تهم مجتمع الأعمال ككل ، وبدلا من مجرد التعبير عن آرائه على الملأ فانه ينظر الى تلك القضايا بمفهوم قومى واسع . ومن أمثلة ذلك موقفه الثابت الى جانب تنشيط الاقتصاد ، ومعارضته لرؤساء الوزارات — أمثال « فوكودا » — والذين يميلون الى القلق الشديد بشأن التضخم · وهو يمثل بهذا الآراء السائدة بين معظم الشركات ، ويحاول كذلك وضع مشروعات لقوانين الضرائب تمثل حلا وسطا بين الحفاظ على مصالح شركاته المختلفة وبين تشجيع الشركات ككل · ويقوم الاتحاد برعاية المهمات الدراسية فى الخارج والتى تهم معظم الشركات العاملة فى مجالات مختلفة ، أما المهمات الدراسية الأخرى فتقوم برعايتها مجموعة الشركات والاتحادات القطاعية أو تجمعات الشركات المكونة لأغراض خاصة ·

ويتعرض اتحاد المؤسسات الاقتصادية بالطبع الى انتقادات الصحافة له نظرا لترويجه لمصالح الشركات الكبيرة وتجاهله لمصالح الشركات الصغيرة وللصالح العام ككل · وفى الحقيقة فان الاتحاد يسعى وبقوة من أجل تحقيق مصالح الشركات الكبرى ، غير أن قياداته العليا مقتنعة فى قرارة نفسها بأن أهدافا أكبر هى التى تحركها · فقد حققت تلك القيادات الشهرة والثروة وقت أن كانت تعمل فى شركاتها ، وما أن وصلت الى مواقع القيادة فى الاتحاد حتى صارت تنظر الى نفسها باعتبارها تلعب دورا أعظم كرجال دولة فى دائرة الأعمال بحيث يستفيد كل اليابانيين من حكمتهم وبصيرتهم ·

وعندما التقى هؤلاء القادة لأول مرة بنظرائهم الأمريكيين ، أعرب الكثيرون منهم فى مجالسهم الخاصة عن دهشتهم من اهتمام رجال الأعمال الأمريكيين الى مدى بعيد بمصالح شركاتهم فحسب ، وسوء استعدادهم لبحث مشكلات الأعمال من منظور أرحب ، ودعك من التفاوض لعقد اتفاقيات بشأن القضايا المعقدة · كما أعجب الكثيرون من رجال الأعمال الأمريكيين بتمتع نظرائهم اليابانيين من أمثال زعيم الاتحاد «تايزو ايشى زاكا» Taizo Ishi Zaka بصفات رجال الدولة · وقد تلقى الكثيرون من كبار قيادات الاتحاد دراسات واسعة ليس فقط فى التاريخ والأدب الأوربى والآداب الصينية القديمة ، والتاريخ اليابانى ، والماركسية ، والعلوم الاقتصادية المعاصرة ، بل انهم تدربوا أيضا على الرؤية الواضحة للمستقبل والفلسفة العامة ·

ويتبع الاتحاد أسلوبا يابانيا فريدا فى جمع التبرعات السياسية من مجتمع الأعمـال ، فقد قام منذ عـام ١٩٥٥ ـ حين تأسس الحزب الديمقراطى الليبرالى ـ باستخدام نظام يحدد حصة من التبرعات السياسية لكل قطاع من القطاعات الصناعية الكبرى • وتقوم أكبر تلك القطاعات كقطاع الصـلب ، والطاقة الكهربائية ، والقطاع المصرفى بتقديم أكبر التبرعات ، وتضع بذلك المقياس الذى تتحدد بناء عليه حصص القطاعات الأخرى الأصغر ، كل بنسبة تتناسب مع حجمه •

أما قطاع صناعة السيارات ـ والذى كان يقدم أصلا تبرعات أقل مما يقدمه قطاع الصلب ـ فقد حقق نموا كبيرا حتى يكاد مقدار ما يقدمه من تبرعات حاليا يعادل ما تقدمه قطاعات الصلب والطاقة الكهربائية • ويقوم كل قطاع صناعى بجمع حصة تبرعاته من شركاته كل بحسب حجمها وربحيتها ، ثم يتولى الاتحاد توزيع تلك الأموال التى يجمعها من مجتمع الشركات الكبرى على مختلف الأحزاب السياسية • ويذهب الجزء الرئيسى منها الى « الحزب الديمقراطى الليبرالى » (٣) من خلال جماعة أهلية عرفت منذ وقت طويل باسم « الاتحاد القومى » ؛ بينما تتجه بعض التبرعات الى أحزاب المعارضة المختلفة • ويركز الممثلون السياسيون لقطاع الأعمال على أكثر القضايا عمومية مثل الابقاء على الاقتصاد الحر فى مقابل الاقتصاد الاشتراكى ، وضمان اختيار الحزب الديمقراطى الليبرالى لزعمائه بحيث يحافظون على الاستقرار ، والتأكيد على ضرورة أن تشجع سياسات الحكومة النمو والاستقرار الاقتصادى ، ويبذلون جهودهم فى اتجاه دعم الصناعات الأساسية اللازمة للتنمية القومية • وعلى العكس من يابان الثلاثينيات أو أمريكا اليوم ، فان الصناعات الحربية الكبيرة التى تتمتع بتأييد قوى من جانب بعض قطاعات الحكومة لا يمكنها ابعاد تلك الجهود عن وجهتها • ولا ينتظر مجتمع الشركات الكبرى الحصول على مقابل مساو تماما لتبرعاته السياسية ، ولكنه يتوقع فقط فهما متعاطفا فيما يتعلق بالظروف اللازمة لخلق جو صحى عام تمارس فيه الشركات أعمالها •

وتميل تلك التبرعات المالية الضخمة الى امالة الحكومة الى جانب الشركات الكبرى ، ولكنها تتجه فى ذات الوقت الى امالتها فى اتجاه مصالح مجتمع الأعمال ككل ، وليس مصلحة قطاع صناعى أو شركة بعينها • وحتى اذا ما حاولت احدى الشركات أو أحد القطاعات الضغط على الحكومة

---

(٣) ظل الحزب الديمقراطى الليبرالى ينفرد بحكم اليابان منذ عام ١٩٥٥ وحتى وقت قريب حين اضطر الى الائتلاف مع غيره من الأحزاب ـ (المترجم) •

للميل فى صالحه ، فان الحكومة تميل الى الحذر بالنسبة للاستجابة لتلك الضغوط نظرا للدعم الكبير الذى تقدمه لها باقى الشركات • ويضمن هذا المستوى العالى من تجميع المصالح داخل مجتمع الأعمال أن يكون لكبار السياسيين المفهوم الواسع نفسه الذى يضع فى اعتباره المصالح القومية العريضة ، وليس المصالح الطائفية الخاصة • وعلى الرغم من أن الشركات الكبرى لا تتحدث تماما باسم المزارعين والعمال ، فانها لا تصل الى قراراتها النهائية قبل أن تفهم وتتلاءم مع وجهات نظرهم بشكل كامل ، ذلك أنها تدرك أن نجاحها يعتمد فى النهاية على التعاون النشط لتلك الجماعات •

ولا تعد عملية تجميع المصالح أمرا عارضا ، وتنطوى على مناقشات مضنية منذ البداية ومن جانب كافة الأطراف المعنية بالقضايا المطروحة للبحث بحيث تعكس القرارات فى النهـاية فهما دقيقـا وشـاملا لتلك القضايا • وبمقدور كل جماعة أن تتجه بمفردها الى العديد من الاتحادات سعيا وراء مصالحها ، إلا أنها تتقيد فى النهاية بما يتم الاتفاق على التعاون بشأنه • ويعتبر وصف ما تتمخض عنه المناقشات بأنه اجماع للآراء وصفا سطحيا للغاية ، ذلك أن القرار النهائى لا يخدم بالضرورة مصلحة كل واحد على أفضل وجه ، ولكن الجميع يعترفون بأن القرار هو وجهة نظر مدروسة تمثل أفضل المصالح لأكبر قطاع من مجتمع الأعمال على المدى الطويل • ويعتقد اليابانيون أن النظام الأمريكى ـ حيث تقوم الشركات التى تقدم التبرعات السياسية بشكل منفرد بالضغط على أفراد من رجال السياسة لتحقيق أهدافها الخاصة ، وحيث تتمتع بعض الجماعات بتنظيم أفضل من غيرها ـ يؤدى الى قرارات عشوائية لا تعكس بالضرورة المصالح الرئيسية لأكبر عدد من الشركات ، ويرون أن أمريكا تتخذ قراراتهـا السياسية دون دراسة كافية ، وأن تلك القرارات تخضـــع للأهـواء الشخصية ، ويعوزهـا الثبات ، وسعة الأفق • ولا يرجـع ذلك الى أن السياسيين اليابانيين يتصفون أكثر من نظرائهم الغربيين بسعة الأفق ، ولكن الى أن التفاعل المستمر داخل القطاع الخاص ، والتشاور الدائم والمتبادل ، والتوصل الى فهم مشترك فيما بين الشركات المختلفة يخلق قاعدة أقوى تدعم القادة السياسيين والمسئولين الحكوميين بما تقدمه لهم من رؤية واسعة • ويسهل ذلك على القادة القوميين كثيرا أمر الاستجابة للمصالح العامة العريضة بالمقارنة بالمصالح الضيقة لجماعات المصـالح الخاصـة • ويعـد التقليل من شأن عملية التوصل للاتفاقات فى مجتمع الأعمال اليابانى بوصفها «بمؤسسة اليابان» ، أو Japan Inc (٤) وصفا

(٤) وصف اليابان بـ .Japan Inc أو مؤسسة اليابان وصف شاع فى الغرب للدلالة على توحد مصالح كافة جماعات المجتمع ، وانعدام الصراع فيما بينها ـ (المترجم)•

يقلل من حقيقـة الصراعات بين مختلف الجماعات الى أن يتم الاتفاق ٠ وبخس المجتمعات المعاصرة ــ التي تمزقها قوى التنابذ ــ كثيرا من قيمة ادراك الجماعات للمصـالح العليـا ، واستعدادهـا للتضحيه بمصالحها الأنانية قصيرة المدى من أجل الصالح العام على المدى البعيد ٠

الأنصبة العادلة

ربما أمكن للمرء القول ــ رغم مخاطر التبسيط المخل ــ بأن القاعدة الأساسية التى تتميز بها الحياة السياسية الأمريكية هى « اللعبة العادلة » فى مقابل « النصيب العادل » كقاعدة أســاسية فى الحياة السياسية اليابانيــة ٠ وعلى المرء فى أمريكا أن يتبع قواعد اللعبة ، واذا روعيت العدالة فى المباراة ، كان على المهزوم ــ الذى يفترض أن يتحلى بالروح الرياضية ــ أن يهنىء الغالب والذى يحصل على الغنائم ٠ وفى الانتخابات السياسية ، كما هو الحال فى الكثير من المجالات الأخرى ، يحصل الفائز على الكعكة ٠ أما فى اليابان فانه يندر ــ باستثناء المباريات الرياضية ــ أن نجد مباريات ذات نتائج قاطعة على هذا النحو ، فحتى قبل أن تنتهى المعركة يبدأ اليابانيون فى النظر فى امكانية توسيع الكعكة ، والطرق المختلفة الممكنة لتقطيعها ، والقواعد المقبولة والتى يمكن وضعها من أجل اقتسامها ٠ الا أن اهتمامهم لا ينصب فقط على القواعد ، ولكن أيضا على النتائج ، وذلك لأن القواعد يمكن تغييرها لتتوافق مع الاحساس « بالنصيب العادل » ٠ وبانتهاء المباراة لابد وأن يحصل كل طرف على نصيب ما ٠ واذا ثار الشك ــ بشكل معقول ــ فى الكيفية التى تقررت بها الأنصبة فى مباراة معينة ، أو اذا منحت الكعكة كلها لفريق واحد نظرا لعدم امكانية تقسيمها ، فان الأطراف المتضررة من القسمة يظل لها ادعاء قائم فى نصيب أكبر فى الكعكة القادمة ٠

وفى انتخابات مجلس النواب Lower House (بالدايت) اليابانى ، تختار كل منطقة لتمثيلها من ثلاثة الى خمسة نواب مما يضمن فى الغالب تمثيل بعض أحزاب المعارضة الى جانب أعضاء أجنحة الحزب الديمقراطى الليبرالى المتنافسة ٠ وربما يخطط سياسيو الحزب الديمقراطى الليبرالى لضمان حصول حزبهم على أغلبية قوية ، الا أنهم لا يعتقدون أنه من المرغوب فيه القضاء التام على المعارضة ٠ وعندما توزع الشركات الكبرى تبرعاتها السياسية ، فانها تحاول ضمان قيام علاقات طيبة مع كل زعيم سياسى يملك فرصة معقولة ليصبح رئيسا لمجلس الوزراء ٠

ولهذا السبب يتبرعون بكثافة أكبر لصالح الأجنحة الواعدة فى الحزب الديمقراطى الليبرالى ، ولكنهم يمنحون أيضا بعض التبرعات لمختلف أحزاب المعارضة الرئيسية باستثناء الحزب الشيوعى،حيث لم يتوافر دليل واضح على ذهاب أية هبات اليه ٠واذا صح أن الحزب الشيوعى لا يحصل على أية تبرعات من تلك الشركات الكبرى،فان ذلك لايرجع لرفض الشركات التبرع للحزب ، وانما لرغبة الحزب فى الاحتفاظ باستقلاله الذى يحققه بفضل حصيلة بيع مطبوعاته ٠٠ وبعد اختيار الحزب الحاكم لرئيس مجلس الوزراء ، فانه يقوم بدوره باختيار أعضاء مجلسه ، بحيث تمثل كل أجنحة الحزب تمثيلا متوازنا فيه ، وعلى الرغم من عدم انضمام أعضاء من زعماء أحزاب المعارضة فى مجلس الوزراء حتى الآن (٥) ، فانه يجرى التشاور معهم حول أية تدابير تنوى الحكومة عرضها على « الدايت » ، وذلك لتحزيم جذورهم قبل التصويت عليها ٠

ويقاوم اليابانيون بشدة اسباغ المكانة العظمى على زعماء الحزب الحاكم، كما أن تصريحاتهم السياسية الجوفاء ــ رغم أنها تدعو الى الملل وتتسم بعدم الوضوح ــ تصاغ بعناية شديدة لتجنب مخاطر الاساءة الى أى طرف بما فى ذلك زعماء أحزاب المعارضة٠كذلك فان التدابير التى يقرها (الدايت) ــ شأنها شأن التصريحات الجوفاء تمتلئ بالعبارات العمومية الغامضة للحد من اغضاب أو استعداء الجماعات المختلفة٠ويقر (الدايت) معظم القوانين باجماع الآراء حيث انها تحظى بتأييد أحزاب المعارضة مثلما تحظى بموافقة الحزب الحاكم ٠

وحينما يجرى تخصيص الاعتمادات فى الموازنة العامة للدولة ، تفترض جماعات المصالح ضمنا أن كلا منها سوف يحصل على نصيب عادل بشكل ما ٠ فعند ترشيح المدن اليابانية لاستضافة الأحداث أو المعارض الدولية ــ على سبيل المثال ــ يراعى اختيار المدن الكبرى التى تستحق اقامة منشآت حديثة بها ٠ وقد كان أول حدث من هذا النوع هو دورة الألعاب الأوليمبية فى عام ١٩٦٤،والتى كان من الطبيعى أن تختار العاصمة « طوكيو » لاستضافتها باعتبارها أكبر مدن اليابان ٠ أما دورة الألعاب الأوليمبية الشتوية ، والتى أقيمت فى العام نفسه ، فقد كان حتما أن تقام فى الجزيرة اليابانية الشمالية (٦) ، ولذلك لم يكن هناك خيار سوى أن تستضيفها مدينة « سابورو » Sapporo ــ كبرى مدن تلك الجزيرة ــ

---

(٥) يحكم اليابان فى الوقت الراهن ائتلاف حزبى ــ (المترجم) ٠

(٦) الجزيرة الشمالية لليابان ــ وهى جزيرة هوكايدو ــ هى الوحيدة التى تتمتع بمناخ يصلح لممارسة الألعاب الشتوية ، كالتزحلق على الجليد وغيرها ــ (المترجم) ٠

رغم وجود مدن أخرى أكبر وأجدر بأن تأخذ دورها قبلها لولا الطبيعة الخاصة للدورة ٠

اما الحدث الضخم التـــالى فكان معرض « بانباكو » Banpaku الدولى والذى كان طبيعيا أن يقام فى ثانى أكبر اقليم وهو الذى يضم مدن أوســاكا Osaka ، وكوبيه Kobe ، وكيوتو Kyoto ٠ ومن المفهوم حاليا أنه فى حالة استضافة حدث عالمى كبير اخر ، فان المنطقة التالية المرشحة سوف تكون اما مدينة « ناجويا » Nagoya أو مدينة « فوكوكا » Fukuoka ذات الحجم المتقارب ، وأن اختيار أى منها سوف يكون مقبولا بشرط أن تكون الأولوية فى استضافة الحدث التالى للمدينة التى تخسر تلك الجولة ٠ ويجرى اختيار المواقع الاقليمية للمشروعات الانشائية القومية طبقا لنفس المبادىء ٠

وتسمح وزارة المالية للوزارات والمقاطعات وكبار مستحقى المخصصات المالية فى الموازنة السنوية للدولة بالاحتفاظ بنسبة ٩٥ فى المئة تقريبا من نصيبهم فى موازنة العام السابق ، وذلك دون أية استثناءات ٠ وذلك لأنها تفترض أن كل وحدة تحتاج الى حد معقول من الاطمئنان على مواردها المالية حتى تخطط لمستقبلها بشكل فعال ٠ ويندر أن يتم استئصـــال المؤسسات القديمة بطريقة جراحية مفاجئة ، وانما تترك لتذبل مع مضى الوقت ٠ ويستخدم هامش الخمسة الى العشرة فى المئة الذى ينقص من نصيب كل وزارة فى تمويل المشروعات الجديدة ، ولذا كان على الوزارات أن تتنافس فى حدود هذا الهامش لاقامة مشروعات جديدة وواعدة بشكل خاص ٠ وعلى ذلك ، وعلى الرغم من ضمان كل الجهات الحكومية استمرار حصولها على نصيب كبير من موازنة الدولة ، فهناك أيضا امكانية زيادة هذا النصيب لتمويل مشروعات جديدة ، فضلا على امكانية الضغط عليها لترشيد مشروعاتها القائمة وتحسين اقتصادياتها ٠ الا أن كل وزارة تترك لها حرية تخفيض انفاقها فى حدود الخمسة الى العشرة فى المئة كل عام ، وبذلك تتجنب الحكومة العداء التقليدى بين من يقوم بتخصيص الاعتمادات وبين الجهات المستحقة لها ، والذى ينشأ فى أمريكا حيث يقوم المسئول الحكومى ــ الدخيل على القطاعات الحكومية المختلفة والذى لا يدرى فى الغالب بأحوالها ــ باجراء تخفيضات كبيرة عشوائية ومتسرعة للاعتمادات المخصصة للبرامج والمشروعات المختلفة مما يخلق مشكلة جمة للمسئولين عن ادارتها ٠

وتشير الاحصاءات التى تبين توزيع الدخل فى اليابان الى أن الفجوة بين الشريحة العليا والشريحة الدنيا لدخل الفرد تعد من بين أصغر الفروق فى العالم • فقد بلغت النسبة بين دخل الفرد فى الشريحة العليا الى دخله فى الشريحة الدنيا فى عام ١٩٧٠ نسبة ٣ر٤ مقارنة بنسبة ١ر٧ فى الولايات المتحدة • وطبقا لآخر بيانات الطلاب الذين يلتحقون بجامعة طوكيو ـ وهى أرقى جامعة قومية فى اليابان ـ فان نسبة خمسة وثلاثين فى المئة تقريبا من هؤلاء الطلاب ينحدرون من أسر تقع دخولها ضمن فئة العشرين فى المئة العليا ، بينما تنحدر نسبة أربعة عشر فى المئة منهم من أسر تنتمى من حيث الدخل الى فئة العشرين فى المئة الدنيا • ولا يرجع النجاح فى توزيع الدخل ببساطة الى الاقتصاد المزدهر الذى يوفر فرص العمل للجميع ، وانما الى انتهاج سياسة واعية • ويعتبر نحو تسعين فى المئة من أفراد الشعب اليابانى أنفسهم ـ وفق استطلاعات الرأى العام القومية ـ من الطبقة المتوسطة •

ومع بدء استرداد البلاد لعافيتها الاقتصادية بعد ازالة آثار الحرب العالمية الثانية ، أدرك زعماء الحكومة أن الرأسماليين ، وأصحاب الياقات البيضاء من موظفى الشركات ، والعمال الصناعيين ، والمزارعين ، وموظفى الحكومة يجب أن يشاركوا جميعا فى قطف ثمار النمو الاقتصادى • ومنذ فترة الخمسينيات ، ساد نوع من الاتفاق الضمنى فى كثير من الدوائر حول أسلوب مشاركة تلك الجماعات المختلفة فى الخيرات ، يقضى بألا تكون المشاركة من خلال أنظمة الرعاية الاجتماعية ، وانما عن طريق تنظيم زيادات الأجور بحيث تتوازى مع تحسن أحوال مختلف شرائح الشعب • وتتسم جماعات المستهلكين فى اليابان بالضعف ، الا أن الناس يلجأون الى تكوين جماعات داخل مقار أعمالهم تسعى الى تحسين أحوالهم من خلال زيادة الأجور • وفى مطلع كل ربيع تقوم اتحادات العمال باجراء مقارنات رقمية (٧) ، وبناء عليها يصيغون مطالبهم بخصوص زيادة الأجور • وبالأسلوب نفسه تعلن اتحادات الادارة مجتمعة ضرورة الحد من رفع الأجور لتجنب خراب شركاتهم • وعلى الرغم مما يقدمه ممثلو الاتحادات الكبرى من حجج عامة وخاصة لتمهيد الجو لدى الرأى العام ، فان القرارات النهائية تتخذ بوساطة كل شركة على حدة ولا تتقيد الشركات بقيود جامدة كالتى يفرضها ـ على سبيل المثال ـ النظام السويدى الذى يحدد نسبا ثابتة على مستوى الدولة لزيادة الأجور لكل نوع من أنواع الأعمال •

(٧) تتعلق تلك المقارنات بارتفاع الأسعار وتكاليف المعيشة وربحية الشركات ـ (المترجم) •

وعلى الرغم من احتفاظ كل شركة بشيء من المرونة،فان خبراء الاحصاء الذين يحللون زيادات الأجــور فى الشركات المختلفه يمكنهــم التنبــؤ بالتسويات النهائية للأجور ـ وبدرجة عالية من الدقة ـ باستخدام معادلة تأخذ في الاعتبار زيادة الانتاجية ، وارتفاع تكاليف المعيشة ، وربحية الشركات • ويبرهن ذلك على اجماع العــاملين وادارتهم فى مختلف الشركات ـ وعلى أوســع نطاق ـ على القدر الذى يمثل نصيبا عادلا من الأرباح • وتدرك كل شركة أنها لكى تحتفظ بحماس وتأييد العــاملين بها ، لابد أن تكون كريمة معهم تقريبا بدرجة كرم الشركات المماثلة نفسها• ولا يحول ثبات الاعتبارات التى تحدد معدلات زيادة الأجور دون حدوث تغييرات ، ومن أمثلة تلك التغييرات تضييق الفجوة فى الأجور بين صغار وقدامى العاملين ، وذلك لمعالجة نقص أعداد العاملين المبتدئين • ومع مضى الأعوام ـ ومع انتشار المعلومات ـ تقلصت فوارق الأجور بين من يتمتعون بالمستوى المهارى نفسه فى مختلف قطاعات الصناعة •

وتختلف الزيادات السنوية فى مرتبات العاملين بالقطاع العام عنها فى القطاع الخاص ، فلا يحصل موظفو الحكومة على زيادات كبيرة كتلك التى يجنيها العاملون بالقطاع الخاص فى سنوات انتعاش الأعمال ، بل انهم لا يحصلون حتى على الزيادات الطفيفة التى يمنحها القطاع الخاص فى السنوات العصيبة • ورغم ذلك فان متوسطات زيادة الأجور فى القطاعين على مدى عدة سنوات تعد متقاربة الى حد كبير •

كذلك فان كلا من الحكومة القومية والحكومات المحلية ترفع مرتبات موظفيها بالنسبة نفسها تقريبا مع فروق طفيفة • ولما كان موظفو الحكومة يراقبون زيادات أجور العاملين بالقطاع الخاص الصناعى عن كثب ، فان الحكومة تدرك أن الحفاظ على اخلاص وتكريس موظفيها لأنفسهم يفرض عليها أن تزيد رواتبهم بمعدلات تماثل تقريبا تلك التى يقررها القطاع الخاص للعاملين به •

وتنطبق روح النصيب العادل نفسها على رفع مستوى معيشة الزراع والذين يرتفع دخلهم أيضا بمعدل زيادة مرتبات العاملين بالدولة نفسه • ويعد التحكم فى أسعار الأرز هو الطريق الوحيد والأفضــل للتأثير فى دخول المزارعين • ذلك أن الأرز هو المحصول الرئيسى الذى يقوم بزراعته تسعون فى المئة منهم • وتقرر الحكومة سنويا نسبة دعم أســعار الأرز بحيث يسير دخل المزارعين جنبا الى جنب مع ارتفاع رواتب العاملين فى الحكومة والقطاع الخاص ، وقد تم تقنين هذا المبدأ والهدف فى تشريــع أعدته وزارة الزراعة عام ١٩٦١ •

ويتراوح الفارق بين زيادة مرتبات العاملين غير الزراعيين وبين زيادة أرباح الزراعيين من جراء مبيعات محصول الأرز بين اثنين وثلاثة فى المئة • ويتحدد هذا الفارق بعوامل مثل مدى التعهدات التى وعد بها زعماء الحزب الحاكم الزراع فى آخر انتخابات عامة ، ومدى كفاية المعروض من الأرز فى مقابل حجم الطلب عليه • فاذا كان هناك عجز كبير فى محصول الأرز فى أحد الأعوام ، فان دعم أسعاره يزداد بدرجة أكبر قليلا من زيادة رواتب العاملين غير الزراعيين • بالعكس عندما يتوافر فائض من الأرز يتم دعم أسعاره بنسب أقل قليلا ومنح هذه الفروق الطفيفة الحكومة بعض النفوذ فى مجال التحكم فى العرض والطلب على الأرز •

ويرتكز التوازن بين مساعدة الحكومة للشركات الكبيرة والصغيرة على قبولها بالتغيير والتحديث على المدى البعيد ، الأمر الذى يعد عموما فى صالح الشركات الكبرى • الا أن الحكومة تبذل جهدها لمنح الشركات الصغيرة نصيبها العادل الى أن يجد العاملون المتضررون فيها أماكن أخرى للعمل • ذلك أن تشجيع الحكومة للتحديث السريع للصناعة يتطلب أحيانا دمج المصانع الصغيرة التى تعجز عن استيفاء المعايير الجديدة التى تضعها الحكومة لتقييم حداثة وعصرية المعدات الصناعية ، ولذلك فانها لم تعترض على تحول الكثير من المصانع الصغيرة ـ من وضعها كوحدات انتاجية مستقلة ـ الى العمل من الباطن لحساب مصانع أكبر لأن ذلك يقودها غالبا الى تحديث معداتها • ولكن فى حالة قطاعات معينة فى مجال الصناعات الخفيفة حيث يمكن للشركات الصغيرة الحفاظ على قدراتها التنافسية ، فان الحكومة تساعد تلك الشركات فى الحصول على قروض •

ففى قطاع التجارة والتوزيع ، وضعت الحكومة قيودا على اقامة المزيد من المتاجر الكبيرة ، ومتاجر البيع بالتجزئة بسعر الجملة ، والمراكز الكبرى للتسوق وذلك لابطاء ما تحدثه تلك المتاجر من أضرار بالحوانيت الصغيرة للبيع بالتجزئة • وتدرك الحكومة أن حصة تلك الحوانيت الصغيرة الخاصة فى السوق سوف تتقلص على المدى الطويل ، الا أنها تحاول أن تجعل هذه العملية تتم بطريقة منظمة وغير مفاجئة • ويستند البيروقراطيون فى هذا الشأن الى أن أصحاب الأعمال الصغيرة يجب أن يحصلوا على نصيبهم العادل ، وان هذا النصيب العادل يجب أن يتقلص بسرعة معتدلة ويمكن التنبؤ بها لتجنب الانهيار المفاجىء لتلك الأعمال ، ولكنهم لا يستطيعون بالطبع أن يوقفوا عجلة التقدم •

اما التوازن بين الشركات الكبيرة وبين القطاع الزراعى فيرتكز فى المقام الأول على حقيقة أن الموارد المالية لسياسيى الحزب الحاكم تأتى على المستوى القومى من الشركات الكبرى ، وتأتى على مستوى المحليات من الشركات الصغيرة ومن المزارعين • ولا يستطيع أولئك السياسيين عند وضع سياساتهم الأساسية أن يتحملوا استعداء الشركات الكبرى نظرا لكبر حجم ما تقدمه لهم من تبرعات • الا أن الحزب الحاكم يعتمد - كى يبقى فى الحكم - ليس فقط على التبرعات ، وانما أيضا على أصوات الناخبين من المزارعين وصغار أصحاب الأعمال • ولما كان المزارعون يصوتون عادة ككتلة واحدة - مقارنة بالناخبين فى المدن والذين لا يبقون على التزامهم بالتصويت لصالح حزب ما - فان مصالحهم تمثل فى « الدايت » تمثيلا قويا • ولأن أعضاء « الدايت » يؤيدون المزارعين ، فان وزارة الزراعة لا تستطيع الحيود عن مصالح المجتمع الزراعى •

وتستطيع اتحادات العمال وحلفاؤها فى الحزب الاشتراكى ، والحزب الاشتراكى الديمقراطى ، والحزب الشيوعى خلق الصعاب التى تعوق وتعطل «الدايت» ما لم يبذل بعض الجهود للتكيف مع مطالبها • ويأخذ الشعور الضمنى بما يشكل النصيب العادل القوة النسبية لكل طرف فى حسبانه ، الا أن تعاطف الرأى العام مع الطرف الضعيف يعيد توازن العجلة ويدرأ مخاطر ذهاب الغنائم بشكل حاد الى طرف وحيد • وبالرغم من الايماءات الرمزية من جانب أحزاب المعارضة تعبيرا عن معارضتهم الشديدة ، فان الحلول الوسط تعد فى الحقيقة أساسا لأسلوب عمل « الدايت » فى معظم الأحوال • ويرجع هذا بشكل كبير الى ادراك قادة الحكومة ، بل وادراك مؤيديهم من رجال الأعمال أنه من الأصوب منح المعارضين نصيبا عادلا من غنائم النمو الاقتصادى لضمان أن يكون لهم أيضا ضلع فى النظام •

وتعمل تلك المستويات العريضة من الاتفاق حول الأنصبة العادلة على تقليل التعرض لتهديدات الاضراب ، لأن جماعات المصالح الخاصة ليس من المحتمل أن تحصل على أكثر من نصيبها العادل بغض النظر عن مقدار كفاحها فى سبيل ذلك ، كما أنه من غير المحتمل أيضا أن يمنحها القادة ما هو أقل من ذلك النصيب • ويوفر هذا النظام الأمن والطمأنينة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل دون سلب حق الشركات فى مواجهة مشكلات التقلبات الاقتصادية الخاصة ، وكذلك فرص الاستثمار الممتازة بما يلزم من مرونة • واذا ما أوشكت احدى الجماعات أن تحصل على زيادة مفرطة فى رواتبها ، فان بقية الجماعات المتضررة تستطيع أن تعبىء جهودها لمنع هذه الزيادة خلال أية مرحلة من مراحل اتخاذ القرار •

ولهذا السبب صار التحكم فى نسبة التضخم فى اليابان أمرا سهلا بشكل لا يقارن بما عليه الحال فى أمريكا ، كما يساعد ذلك أيضا فى بيان السبب فى سرعة استرداد الاقتصاد اليابانى لعافيته فى أعقاب موجات التضخم التى صاحبت أزمة النفط ، ويوضح سر احتفاظ اليابان بمعدلات تضخم تقل كثيرا عن تلك التى سادت فى الولايات المتحدة فى السنوات الأخيرة • وربما كان تجانس اليابانيين عاملا مساعدا فى صياغة هذه المفاهيم التى يتفق عليها الجميع ، الا أن السبب الرئيسى فى تحقيق هذا الاجماع يرجع الى الجهود المتواصلة،والادراك والوعى المتبادل ، والنقاش فيما بينهم، وهى أساليب ليست — بطبيعتها — مستحيلة الاتباع فى أى مجتمع آخر غير المجتمع اليابانى •

التهديدات القديمة والجديدة : بين الفوضى وفرط الانسجام

كانت معظم المعلومات التى تصل من الخارج الى الشعب اليابانى فيما بين عامى ١٩٣٥ و ١٩٤٥ مقيدة بدرجة كبيرة ، فضلا على تعرضها لعمليات تنقية شديدة • ولم يكن أولئك الذين يمكن اعتبارهم ممن يفهمون أسلوب تفكير الغرب والتطورات الجارية فيه فهما جيدا ، يمثلون غير نسبة مئوية ضئيلة من المفكرين والمثقفين وكبار الموظفين • وذلك فى الوقت الذى صار للعسكرية اليابانية فيه دور مسيطر فى المجتمع ، مع بسط اليابان لنفوذها وتوسعها فى كوريا وتايوان ثم منشوريا والصين • وهكذا فان بذرة الديمقراطية التى كانت قد بدأت تنبت فى عهد « ميجى » ، ثم واصلت نموها السريع فى العشرينيات شكلا وموضوعا ، ثبت أنها قابلة للانكسار تحت ضغط الجيش • ولم يجد المواطن اليابانى العادى ،والذى تربى فى ظل مجتمع شديد التماسك ، أساسا يبنى عليه مقاومته للديكتاتورية العسكرية والصحافة الخاضعة لسيطرتها •

وعلى ذلك فان تحول الفرد العادى فى اليابان من كونه مجرد رعية الى كونه مواطنا يتمتع بوعى متزايد بأنشطة حكومته ، وباحساس عظيم بضرورة أن تمثل حقوقه ومصالحه فى عملية صنع القرار لم يحدث الا حديثا جدا • وقد كان موقف المواطن اليابانى سلبيا نسبيا بالمقارنة بغيره من مواطنى الدول الأخرى • أما الأجيال الأقدم ، والتى تربت فى الثلاثينيات والأربعينيات ، فلم يكونوا قد تخلصوا تماما بعد من آثار تجربة الاذعان والانقياد بسهولة فيما يتعلق بأمور ذات أهمية عظمى للبلاد •

وقد أدى هذا بالكثيرين من المفكرين اليابانيين والباحثين الغربيين فى الشئون اليابانية الى القلق بشأن الضغوط القوية فى اتجاه التكيف مع الجماعة ، والتى يمكن أن تقيد المعارضة وتخنق الحرية الفردية ، بل ربما تعيد اليابان الى الأنماط الشمولية التى سادت فيما قبل الحرب . وهناك فى الحقيقة أساس لهذا القلق ، فنظرة على عالم الصحافة — على سبيل المثال — يتبين لنا أنه على الرغم من شمول واتساع التغطية الصحفية للأنباء العالمية والتطورات الداخلية اليابانية ، فان تنوع الآراء التى تعبر عنها الصحف اليومية الثلاث الرئيسية يعد محدودا ، فضلا على التعتيم على بعض الروايات الصحفية لحوادث معينة . فبينما يتفق الجميع على الأمانة غير العادية لكبار موظفى الحكومة ، الا أنه توجد من حين لآخر بعض التصرفات الحمقاء لهؤلاء الموظفين والتى تصل الى علم الصحافة ، ولكنها لا تنشرها خشية تشويه صورة البيروقراطية .

ويسود اعتقاد على نطاق واسع مؤداه أنه لو لم تقع فضيحة « لوكهيد » فى اليابان عقب فضيحة « واترجيت » الأمريكية مباشرة ، والتى كانت وقتئذ موضع اعجاب الكثيرين فى اليابان من حيث قدرة أمريكا على اقتلاع الفساد عند أعلى مستوياته ، لربما أمكن التعتيم على القضية بسهولة أكبر بكثير ..

وفى أواخر عام ١٩٧٢ ، نشر مقال مطول فى مجلة «بونجيى شونجو» Bungei Shunju — وهى مجلة أدبية مشهورة — وتعرض المقال لتفاصيل ما ارتكبه « كاكوى تاناكا » — رئيس الوزراء آنذاك — من حماقات تتعلق بتلك الفضيحة . الا أنه مضت عدة أسابيع بعد نشر ذلك المقال الهام دون أن تناقشه بشكل مباشر أو غير مباشر أى من الصحف أو شبكات التليفزيون اليابانية الرئيسية .

ثم حدث أن التقى « تاناكا » بالمراسلين الأجانب فى ناديهم بطوكيو، وتلا ذلك اللقاء نشر العديد من المقالات فى الصحف الأجنبية بخصوص تصرفاته الطائشة . وهنا فقط شعرت الصحف اليابانية بأنها مجبرة على الكتابة فى هذا الشأن ، مما أدى الى السقوط المدوى « لتاناكا » . وما أن ظهرت أخبار فضيحة « لوكهيد » فى الصحف حتى لم يعد من الممكن لها أن تستمر فى تجنب افشاء الكثير من تفاصيلها ، ورغم ذلك يعتقد الكثيرون أن صحافة اليابان لم تقم أبدا باستكشاف كافة جوانب تلك القضية .

ومن المفهوم أن السياسيين يتلقون الأموال ممن يسعون للحصول على خدمات معينة ، وأنهم يشعرون بالتالى ببعض الالتزام يدفعهم الى

الاستجابة الى طلبانهم • ورغم أن ما يفعلونه فى هذا الصدد ليس مختلفا تماما عما يفعله نظراؤهم فى أمريكا أو فى أى مكان آخر ، الا أن السياسيين والصحفيين اليابانيين يحصلون على كم من الهدايا والهبات ممن يطمعون فى تحقيق مصالح خاصة بهم يعد كبيرا جدا بأى المقاييس • ورغم أن الانحراف بالسياسات العامة ، محاباة لجماعات بعينها تنتظر الحصول على منافع مقابل ما قدمته من تبرعات ، وليس كبيرا فيما يبدو ، الا أنه كانت هناك عدة حالات شهيرة جدا لمثل ذلك الاستغلال للنفوذ ولم يكشف عنها الا لاحقا • ويفترض عموما وجود حالات أخرى غيرها تم التعتيم عليها ، رغم وصولها الى علم رجال الصحافة وكبار رجال الأعمال •

ونظرا لقوة الروابط داخل الجماعات ، يميل الأفراد الى القبول بآراء الجماعة التى ينتمون اليها فيما يتعلق بقضايا محددة بدلا من تكوين آراء فردية خاصة • وحتى فى حالة التصويت ، فان الأغلبية العظمى عادة ما تتبع موقف الجماعة دون اتخاذ مواقف فردية مستقلة • وعلى المستويات المحلية سواء فى القرى أو المدن الصغيرة ، أو فى محل العمل بالمدن الكبرى ، أو فى المجاورات السكنية نجد أن بعض القادة يتولون ضبط الايقاع وتحديد الاطار الذى تدرس من خلاله القضايا والمشكلات المختلفة • ولذلك فان ما يعد اجماعا لرأى القرية أو أى تجمع آخر ، ربما لا يعكس فى الحقيقة اتفاقا عاما وانما يدل على احجام الكثيرين من عامة الناس عن التعبير عن آرائهم خشية استعداء قياداتهم • وعلى المستوى القومى ، كثيرا ما يؤدى نفوذ الشركات الكبرى الى خنق الآراء المعارضة • وتعمل قوة الاحساس بالجماعة لدى القيادات العليا على استبعاد أولئك الذين لايستوفون مقاييسها ، من حيث حجم شركاتهم أو طبيعة عملها أو أسلوبهم الشخصى ، وكثيرا ما يجعل هذا من الصعب على الغرباء الحصول على فرصة عادلة لسماع صوتهم فى دوائر أصحاب النفوذ •

وترتبط تلك الضغوط من أجل تحقيق الانسجام ارتباطا لا انفصام له بقدرة الجماعة على الحفاظ على تماسكها • ونحن لا نستطيع أن ندافع عن تقييد حرية التعبير عن الآراء المختلفة ، ولا التعتيم الذى يفرض على بعض الحوادث • ومع ذلك فاننا نشك فى أن القيود التى يفرضها تماسك الجماعة على حرية تنوع الآراء ما زال يشكل تهديدا خطيرا للديمقراطية فى اليابان • فقد كانت الدولة الشمولية فيما قبل الحرب تسيطر على شعب عديم المعرفة والخبرة ، ولا يملك سوى الانقياد الأعمى للحكومة العسكرية • ذلك أن القليلين جدا من أفراده هم من توافرت لهم الوسائل ليعرفوا ، أو الفرصة ليقولوا ما يخالف وجهة النظر الشمولية • ولكن

انفجار المعلومات ، من خلال الأفلام السينمائية الأجنبية ومن بعدها التليفزيون فيما بعد الحرب العالمية ، أدى الى وصول الشعب اليابانى الى مستوى من العلم بالشئون الخارجية والداخلية يحول دون الارتداد الى الجهل الذى ساد فى فترة ما قبل الحرب ، كما نمت خبرة اليابانيين فى تكوين آرائهم الشخصية والتعبير عنها بشكل كبير ٠ وبالطريقة نفسها فان مستوى انغماس ملايين اليابانيين فى الأعمال التجارية فى الخارج ، وتطور وسائل اتصالهم بالعالم الخارجى تجعل من خطر تقييد الاتصالات والتحكم فى أفكار الشعب أمـرا أبعد من المستحيل ٠ وربما كان بوسع المرء أن يتخيل امكان خضوع شعب واسع الاطلاع وكثير الاتصال بالأجانب لتوجيه الدولة الى حد ما ، وذلك اذا ما وقع تحت حكم عسكرى جبار ٠ الا أن هذا الاحتمال يبدو بعيدا ، فضلا على أن الشعب صار أكثر اعتيادا على حرية التعبير عن أفكاره ٠ وباختصار فان عودة قيادة شمولية للتحكم فى أفكار الشعب هو أمر يصعب على المرء تخيله كتهديد وارد فى اليابان اليوم ٠

ويرى الكثيرون من القادة اليابانيين المتعمقين أن التهديد الأعظم للنموذج الديمقراطى اليابانى لا يأتى من امكانية الاعتداء الخارجى ، ولا من احتمال انقطاع تدفق المواد الخام أو تقلص الأسواق الأجنبية ، كما أن هذا التهديد لا يصدر عن اليمينيين المتشددين ، والماركسيين ، أو رجال حرب العصابات فى المدن ، أو أعضاء الجيش الأحمر ، ولكن التهديد الحقيقى — من وجهة نظرهم — يكمن فى تبديد تماسك الجماعات ٠ وقد عجز الأساتذة والمسئولون الجامعيون عن الاتفاق مع جماعة اليسار الجديد التى ظهرت خلال الأحداث الطلابية على مدى عامى ١٩٦٨ ، ١٩٦٩ ٠ فقد كانت هذه الجماعة تفتقر الى التنظيم الجيد ، ولم يكن لها أنصار محددون ولا وجهة نظر محددة ، ولم تكن هناك وسيلة لضمان بقاء أى اتفاق يتم معهـا ٠

وهنـاك جماعات أهلية أخرى تتصف أيضا بعدم الوضوح وسرعة الزوال ٠ فهم يحتجون ، ويمنعون المشروعـات الانشـائية ، ويعطلون المؤسسات القائمة ، ولكنهم غير منظمين بما يكفى لتمثيل أنصارهـم ، ولا هم مفوضون للتوصل الى اتفاقات٠أما فى حالة اليسار القديم ، بما فى ذلك الاشتراكيون والشيوعيون وحتى الطلبة المنتمون اليهم ، فهناك معارضة ولكن هناك أيضا هيكلا للحوار والتفاوض ، وهناك حجج وحجج مضادة ، ومظاهرات ومعالجات بارعة ٠ وفى النهاية يتم التوصل الى اتفاق أو على الأقل الى اطار للتعايش معها فى ظل تفاهم ضمنى ٠ أما مع الجماعات غير المنظمة ، فلا يوجد سبيل للتوصل الى تفاهم ٠

ويرى معظم اليابانيين أن النموذج الديمقراطي الياباني يقوم على قدرة الجماعات على الاحتفاظ بسلطة كافية على أفرادها للحفاظ على التماسك وضمان تنفيذ الاتفاقات . ذلك أن كلا من تجميع المصالح العليا وتوزيع الأنصبة العادلة يتحقق من خلال تماسك كل جماعة . ومما يهدد باضعاف نظام الجماعات تزايد السكنى بالمدن ، وانتقال المواطنين من مكان الى آخر ، والعيش في شقق بالعمارات السكنية بدلا من الاستقلال ببيت خاص (٨) . وقد أدى الغنى المتزايد الذي سمح للشباب بشراء الدراجات البخارية والسيارات ، وبالاطمئنان على مصادر دخولهم ، كما أدت الأنظمة الحضارية الجديدة المستوردة من الخارج الى خلق نوعية جديدة من الشباب العصري أقل قابلية للانخراط في التنظيمات الجماعية . ويرى معظم القادة اليابانيين أن هذا يشكل أعظم تهديد جدي لنموذجهم الديمقراطي .

وقد كانت اليابان على الجملة أكثر نجاحا من الدول الغربية الحديثة في وقف مد تيارات الأنانية والعدمية . ذلك أن المسرح السياسي الياباني لديه المرونة الكافية التي تجعله يسمح بقيام جماعات جديدة فضفاضة عندما تعجز الجماعات المنظمة القائمة عن التعبير المناسب عن مصالح أفراد تلك الجماعات ، كما يسعى معظم القادة المدنيين لاقامة علاقات معها . الا أن الجماعات الجديدة ، ولكي تكون فعالة ، ينبغي عليها أن تسير في طريق الجماعات الأكثر تنظيما ، وأن تتعاون بدقة مع غيرها بينما تدافع عن مصالحها الذاتية . وقد يقال جدلا بأن أخطار الفوضى الناجمة عن القوى الاجتماعية النابذة تشكل في عالمنا المعاصر والمعقد تهديدا أعظم لمعظم البلدان بالمقارنة بخطر التحكم الشديد والزائد .

وتعد اليابان ، بتأكيدها الشديد على التعاون ، سعيدة الحظ في هذا المنعطف التاريخي الحاسم والذي بات فيه التنسيق بين الجماعات المتفرقة أمرا صعبا . ولا يرجع نجاح اليابان الى أيديولوجية مصاغة بعناية ، وانما الى التزامها الشديد بما أسماه « جورج لودج » بقيم المجتمعات الصغيرة ، والى ما يبديه أعضاء جماعات المجتمع على جميع المستويات من تصميم ، وما يبذلونه من جهود خلاقة للحفاظ على تماسكهم وتلاحمهم .

واقتناعا من اليابانيين بصعوبة الاستجابة للحركات الأهلية ذات التنظيم الهلامي المفكك على مستوى الدولة ، يحاول قادة الحكومة ورجال

---

(٨) المقصود البيت الكبير الذي يجمع اكثر جيل من العائلة في مقابل السكنى في شقق صغيرة لا تتسع لغير الاسرة الصغيرة مما يضعف التماسك العائلي (المترجم) .

الأعمال خلق علاقات مؤسسية مع حركات الاحتجاج على مستوى المحليات ۰ كما يحاولون التعرف من بين المدافعين عن حقوق المستهلكين على من يمكنهم ادارة الحوار ــ معهم ــ مع احتفاظهم باحترام زملائهم المعترضين ۰ وعلى الرغم مما يمكن أن يوجه من انتقاد لهذا الأسلوب ، باعتباره احتواء لتلك الحركات ، فان رجال الأعمال والسياسيين يعلمون أنه سوف ينبغى عليهم فى نهاية الأمر اقتسام جزء من الكعكة مع تلك المنظمات الجديدة ، بل انهم مستعدون ــ اذا لزم الأمر ــ لأن يكيفوا أسلوب عملهم الخاص للتلاؤم معها ۰ ذلك أنهم يتلهفون على امتصاص الأفكار الجديدة للشباب القادر ، واستخدام طاقتهم استخداما بناء بدلا من اشعارهم بالغربة داخل مجتمعهم ۰

وفى الوقت الذى تستمر فيه المشاركة السياسية فى الامتداد الواسع والسريع لتشمل الجماعات الجديدة النشطة ، فان قيادات المؤسسات يأخذون حذرهم من تقديم تنازلات يمكن أن تضعف من قدرة مؤسساتهم على الحفاظ على وحدتها ۰ ويصر المسئولون داخل مختلف المؤسسات على الابقاء على المرونة التى يستطيعون بموجبها مكافأة أولئك الذين يتعاونون ، حتى اذا كانت تلك المكافأة على المدى القصير هى مجرد ابداء الاستحسان والتكريم الأدبى ، وليست المادة أو المنصب الرفيع ۰ وتضمن الذاكرة المؤسسية أن يترجم هذا التكريم الرمزى على المدى الطويل الى مزايا مادية ۰ ويعلم أيضا أعضاء المؤسسة أنهم اذا ما قصروا فى الاستجابة لما تصبوا اليه الجماعة ، فلن ينسى الآخرون ذلك لهم بسرعة أو بسهولة ۰ ويظهر الفرد بمظهر العاجز حين يتقدم بطلبات للجهات العليا دون أن يستند الى دعم مؤسسى ، ذلك أن كبار السياسيين وموظفى الحكومة يهتمون قبل كل شىء بالجماعة التى ينتمى اليها مقدم العريضة ۰ ولا يمكن للفرد أن ينتظر الحصول على نصيب فى الغنائم ما لم يبق مع مجموعته ، ذلك أن توزيع الأنصبة العادلة يتم من خلال المجموعات ۰ وباختصار فان خطر الفوضى ــ حتى فى اليابان ــ قد يكون أعظم من خطر فرط الانسجام ، الا أنه وبالمقاييس الغربية فان هذه الفوضى لا تبدو وشيكة الحدوث ۰

الفصل السادس

الشركة الكبيرة : الهوية والأداء

علق أحد الزائرين بعد قيامه بجولات فى خطوط تجميع السيارات بكل من المصانع الأمريكية واليابانية بقوله : « يبدو المصنع الأمريكى تقريبا مثل معسكر حربى يقوم فيه الملاحظون بدور الحراس لضمان ألا يتراخى العمال فى أداء عملهم ، ويبدى العمال تذمرهم من أولئك الملاحظين الذين يغضبون بدورهم منهم · أما المصنع اليابانى فيبدو عماله كما لو كانوا يعملون بدون مراقبة من أحد ، كما أنهم لا يظهرون التبرم برؤسائهم ، ويبدو أنهم بالفعل يرجون النجاح لشركاتهم ·

وينعكس اعتزاز العاملين اليابانيين واخلاصهم وولاؤهم لشركاتهم فى مقدرتهم على انتاج سلع لا تتميز فقط بأسعارها المنافسة ، ولكن أيضا بجودتها التى تحوز الثقة ·

وقد يشعر بعض العمال ، وخاصة من الشباب الذين يعملون بالمصانع الصغيرة ، بعدم الانتماء ، ولكنهم بالمقارنة بنظرائهم الأمريكيين يتغيبون عن العمل بمعدل أقل ، كما أنهم أقل قياما بالإضرابات ، وأكثر رغبة فى العمل الاضافى ، فضلا على احجامهم عن استهلاك رصيد اجازاتهم وذلك دون أى مقابل مادى فورى · وقد لا يتجاوز انتاج العامل اليابانى فى المتوسط انتاج أحد العاملين الأمريكيين ممن يعملون بجد واخلاص فى مصنع مشابه ، ولكن ولاءه لشركته أشد · ويعد الولاء هو السمة المميزة للعاملين فى الشركات اليابانية حيث يشيع العمل الجاد والدائب بشكل أكبر · وقد عبر أكثر من واحد من رجال الأعمال الأمريكيين ، بعد جولاتهم فى الشركات اليابانية واطلاعهم على الأرقام الخاصة بالوقت الضائع نتيجة التغيب عن العمل والاضرابات ، عن امنياتهم فى أن يصبح لديهم مثل تلك القوى العاملة ·

وهنـاك ما يغرى المرء بـأن يعزو مثل تلك الفروق الى التقـاليد التـاريخية ، الا أن العاملين الأمريكيين باتوا أقل انضـباطا فى العقود الأخيرة وان ظلت التقاليد الأمريكية على ما هى عليه • فى حين نجد أن العاملين اليابانيين المعاصرين بالشركات الكبرى هم أكثر ولاء بشكل كبير بالمقارنة مثلا بالعمال اليابانيين بمصانع النسيج فى مطلع القرن الحالى • ويشيع ارجاع مشكلات العمالة الأمريكية الى غنى بلادهم ، الا أن اليابان الغنية حافظت على قوة الانضباط بين عمالتها • وفضلا على ذلك ، فان الشركات اليابانية التى تقيم مصانع لها فى أمريكا حققت على مدى سنوات قليلة . وفى ظل نظام ادارة يابانى معدل ، مستوى لاخلاص العامل يعد فى المتوسط أعلى منه فى المصانع الأمريكية المشابهة • ولربما كان من الأفضل للمرء أن ينظر فيما اذا كان النجاح اليابانى يحمل فى طياته علاقة بأسلوب ادارة الشركات ، ومعاملة العاملين بها قبل اللجوء الى تفسيرات تتركز حول « الروح الشرقية » شبه الغامضة •

نشوء نظام الشركات اليابانية

ترجع نشأة نظام الشركات اليابانية الذى نعرفه اليوم الى أواخر القرن التاسع عشر فقط • أما الورش الحرفية بأربابها من المعلمين الأبويين وصبيانهم وعمالهم المهرة ، فيرجع تاريخها الى قرون مضت • ولا تختلف تلك الورش ذات النظام الاقطـاعى تماما ــ من حيث النوع ــ عن تـلك الورش الأبوية التى عرفتها أمريكا قديما ، أو التى انتشرت فى أوربا فى عصر ما قبل النهضة الصناعية •

وقد اعتمد النظام الأبوى فى الشركات اليابانية المعاصرة على التراث الاقطاعى فى الماضى القريب ، رغم أنها تعمل فى مجالات صناعية استعارت الكثير من التكنولوجيا الحديثة والنظم العصرية ، وتطلبت اكتساب أعلى مستويات المهارة • أما فى الصناعات الجديدة ، والتى تتطلب مستويات مهارية أقل ــ كصناعة النسيج ــ فلم يحتج الأمر الى الكثير من التدريب حتى ان العمال الحاذقين كانوا أكثر نفعا من العمال الأكبر سنا والأطول خبرة والأقل مهارة ، كما كانت الفتيات ــ فى أسوأ الأحوال ــ فى مثل براعـة ونشـاط الشبان • وقد كان أصحاب مصـانع النسيج فى أواخر القرن الماضى ومطلع القرن الحالى يمنحون العمال أجورهـم على أساس الانتـاج ــ بالقطعة ــ ودون أدنى اعتبار للأقدمية • وكانت تلك الاجوز

منخفضة ، كما كانت ظروف العمل غير مرضية لدرجة أن معظم العمال كانوا يتركون العمل قبل أن يكملوا عامين أو ثلاثة أعوام ، بل ان معدل ترك الخدمة فى بعض المصانع كان أسرع من ذلك ٠

أما الصناعات الحديثة ، والتي تحتاج الى مستوى من المهارة ، فقد واجهتهـا مشـكلات مختلفة ٠ وكما أوضح الباحث « رونالد دور Ronald Dore ، فان النمط اليابانى للتنمية ، والذى جاء متأخرا ، يختلف عن غيره من أنماط التنمية الوطنية المبكرة فى الدول الصناعية الأخرى من حيث اعتماده بشـكل أكبر على التخطيط والتـدريب والاستثمار الأكثر اتساقا ٠ وبالنسبة للشركات الكبرى العاملة فى مجال انتاج الصلب ، وآلات الورش ، والأجهزة الكهربائية وما أشبه ، فقد كان عليها أن تدرب مجموعات من العمـال المهرة ، فضـلا على مجموعات من الموظفين الاداريين أو أصحاب الياقات البيضاء ٠ ولما كانت المهارات المطلوبة غير مبنية على أســاس الخبرات الوطنية ، فقد تطلب تدريبهم عليها المزيد من الوقت والاستثمارات المالية الضخمة ٠

وحيث ان تلك الشركات الجديدة كانت تعمل فى مجال الصناعات الأساسية ، التى حظت بتمويل جيـد ومساندة جوهرية من الحكومة ، فقد كانت فى وضع يسمح لها باستمرار استخدام العمالة لمدد طويلة ، كمـا استحدثت نظاما لزيادة الأجر يرتبط بأقدمية العامل بحيث تحفز العاملين حديثى التدرب ، والذين كلفها تدريبهم استثمارات كثيفة ، على البقاء فى خدمتها أطول مدة ٠ ولم يكن نظام الأقدمية والخدمة الدائمة نظاما عاما فى كافة شركات الصناعة ، الا أنه صار هو النمط السائد فى كبريات الشركات فى قطاع الصناعات الحديثة ، ثم امتد بعد ذلك الى الشركات التجارية الكبرى ٠ ومع اتساع قطاع الصناعة الحديثة تزايدت نسبة العاملين بالشركات والذين يتمتعون بالعمل فى ظل نظام الأقدمية والخدمة الدائمـــة ٠

وترجع نشأة الشركة اليابانية فى شكلها الحديث الى بداية القرن العشرين ٠ وفى الثلاثينيات وخلال الحرب العالمية الثانية ، وقعت الشركات اليابانية تحت السيطرة الحكومية الشديدة ، ثم تم تقســيم الشركات العملاقة المعروفة باسم « الزايباتسو » الى شركات مستقلة أصغر حجما فى ظل احتلال الحلفاء لليابان ٠ الا أنها لم تلبث أن عادت تدريجيا — بعد انتهاء الاحتلال — الى الاندماج فى شكل مجموعات شركات ترتبط شركات كل منها اداريا ارتباطا فضفاضا ٠ وفى ظل توجيه الحكومة — فى الخمسينيات

والستينيات ـ قامت الكثير من الشركات الأصغر بالاندماج معا من أجل تحديث نفسها ، وتم ادخال التكنولوجيا الأمريكية ونظم الادارة الحديثة حتى ان الشركات وصلت فى بعض الأوقات الى حد النظر فى محاكاة النمط الأمريكى الذى يمكن فى ظله فصل العاملين بشكل دائم أو مؤقت بسهولة أكبر ، واستخدامهم وهم فى منتصف عمرهم الوظيفى ، والتخلص من العاملين أصحاب الأداء المنخفض ، ومكافأة اولئك الذين يتصفون بالجرأة والابتكار ويحد من انطلاقهم النظام اليابانى ، وزيادة المرونة ، ومنح الموظفين المكبوتين فى شركة ما فرصا بديلة فى شركات أخرى ، وتقليل النفقات فى القطاعات الصناعية التى تواجه الكساد • وفى نهاية حقبة الستينيات عندما بدأت الصناعات اليابانية تفوق فى أدائها أداء الشركات فى الغرب ، شعر المفكرون اليابانيون فى مجال الادارة بالرضا لأن نظامهم الذى يعتمد على الأقدمية ثبت أنه أفضل من الأنماط الغربية السائدة ، وبدأوا فى صياغة فلسفة جديدة فى الادارة •

وتضم الفلسفة الجديدة العديد من مفاهيم الادارة الغربية الحديثة ، وتشترك فى كثير من أفكارها مع الشركات الأمريكية الكبرى مثل آى • بى • ام I.B.M ، وبولارويد Polaroid ، وكوداك Kodak وتهتم بشكل خاص بالاستراتيجية الأساسية للصناعة والتجارة ، ودورات حياة المنتج ، ومسح الأسواق ، واستراتيجية التسويق ، وعلم المحاسبة ، والنماذج الاكونومترية ، وطرق الاعلان الحديثة ، وبآخر ما وصل اليه العالم فى مجال معالجة المعلومات•الا آن بعض أساسيات النظام اليابانى ، فيما قبل الحرب العالمية الثانية ، بقيت دون تغيير وهى : النظرة بعيدة المدى ، ونظام الخدمة الأبدية للعاملين ، وزيادة الأجر وفقا للأقدمية ، والولاء للشركة ـ هذا فضلا على بعض الملامح المحددة فى فلسفة الادارة ، والتى استحدثت تدريجيا وصيغت أخيرا بدرجة كبيرة من الوضوح مثل : الفصل بين الدرجة الوظيفية وواجبات الوظيفة ، والفروق الطفيفة فى الأجر والمكانة للعاملين المتساوين فى العمر ، والادارة من أسفل الى أعلى (١) ، واعطاء مسئوليات محددة لمجموعات صغيرة من العاملين •

وتبدى الشركة اليابانية اهتماما أقل بالأرباح على المدى القصير ، بينما تهتم أكثر بما تحصل عليه على المدى الطويل • ولا يقنع المديرون بنجاحاتهم فى التخطيط والتنبؤ ، ولكنهم يواصلون بذل أقصى الجهد ،

(١) يعتمد نظام الادارة من أسفل الى أعلى على منح حرية العمل للاقسام المتخصصة لا على التعليمات العليا ـ (المترجم) •

ويضحون بجسارة - كلما كان ذلك مناسبا - بأرباح شركاتهم لسنوات عديدة من أجل بنـاء قاعدة للنجاحات التالية • كما يتعهدون بالرعاية والعلاقـات الطيبة مـع المؤسسات التى ينتظر أن تصبح ذات نفع فى المستقبل • ويقومون بتدريب العاملين تدريبا شـاملا على كافة المهارات التى يحتمل أن يحتاجوها مستقبلا ، ويستثمرون فى نقل التكنولوجيـا متكبدين تكاليف تبدو مرتفعة طالما كان استعواض تلك التكاليف محتملا فيما بعد • كما يستثمرون بكثافة فى تحديث مصانعهم حتى لو كانت المصـانع القائمـة تفى بالحاجات الحاضرة • وما أن تصـل منتجاتهم الى مسـتوى المنافسة حتى يبدأوا فى العمل المكثف من أجل ارساء قواعد متينة لتلك المنتجات فى الأسواق •

وتعول الشركات اليـابانية فى تدبير احتيـاجاتها الرأسمالية على القروض المصرفية بشـكل أكبر نسبيا من اعتمادهـا على بيـع الأسهم والسندات • وقد مكنها ذلك - الى جانب عوامل أخرى - من القدرة على التفـكير بعيد المدى • ولما كانت أسهم الشركة اليـابانية لا تمثل سوى سدس احتياجاتها الرأسمالية - مقارنة بنسبة النصف فى حالة الشركات الأمريكية - فان حاملى الأسهم لا يملكون القوة للضغط على الادارة لتحقيق أرباح سنوية • أما البنوك المقرضة فتهتم بنمو الشركات على المدى الطويل مثلما تفعل الشركات نفسها •وطالما كانت تلك الشركات قادرة على دفع فوائد القروض ، فان البنوك ترغب فى الاستمرار فى اقراضها • أى أنه كما تعتمد الشركات على البنوك فى الاقتراض ، فان البنوك تعتمد بدورها على وجود شركات قوية تقدم لها القروض • بل ان الشركات التى ترغب فى تقليـل مصروفـات خدمة ديونها عن طريـق تسديد تلك الديون من رأسمالها الخاص تواجه بمحاولات مستميتة من البنـوك لتشجيعها على الاستمرار فى الاقتراض •

وعلى الرغم من اهتمام الشركات اليابانية بالمستقبل ، فان معظمها لا يعد الانفاق بغزارة على البحوث الأساسية والتطوير استثمارا مربحا ، بل تعتبر من الأفضل لها شراء التكنولوجيا الأجنبية مهما بدت أسعارها مرتفعـة بالمقـارنة بأسـعارها المتهاودة فى الماضى والتى كانت تخضـع للمساومة ، وتركز بحوثها على وسائل تكييف تلك التكنولوجيـا لتلائم الانتاج كبير الحجم ، حتى انها فى بعض الأحيان لا تعد فى حاجة الى دفع حقوق الملكية لبعض الاختراعات • ذلك أن القوانين اليابانية تمنح براءات الاختراع للعمليات الصناعية ، وليس للوظائف التى تؤديها تلك العمليات، وعليه فان الشركات تستطيع شراء تكنولوجيا ما ثم تقوم بعمل اختراعات

جديدة تؤدى الوظائف نفسها التى يؤديها الاختراع الأصلى ، فينتهى من ثم اعتمادها على التكنولوجيـا المستوردة • وقد استمرت الشركات الغربية حتى السبعينيات تبيع التكنولوجيا بأسعار بخسة ، وقد فعل بعضها ذلك على أساس أن تلك التكنولوجيا عفا عليها الزمن ، حتى بات من المحتمل أن تصبح فى عداد القديم المهجور ، أو أنها قد تتعرض للسرقة والتقليد • الا أنه ثبت أن تلك الشركات كانت قصيرة النظر فيما يخص منح رخص استغلال اختراعاتها ، حيث كانت تواقة للربح السريع ، وجاهله بأخطار المنافسة اليابانية على المدى الطويل ، وغير راغبة فى تكليف نفسها مشقة الاستثمار من أجل تنمية أسواقها فى اليـابان • وفى السنوات الأخيرة ومع تزايد وعى الشركات الأجنبية بشكل واضح بما تمثله — مستقبلا — مخترعاتها من قيمة للمصانع اليابانية ذات الانتاج الضخم ، قامت تلك الشركات برفع تكلفة نقـل التكنولوجيـــا وتشديد شروطها ، مما حدا بالشركات اليابانية الى البدء فى التحرك نحو القيـام بالمزيد من البحث والتطوير فى مجالات مختارة • فقد ركزت البحوث اليابانية ، بعد أن لحقت بالتكنولوجيا الغربية ، بشكل أكبر على مجالات الاختراع بدلا من الملاءمة والتكييف ، وعلى المجالات التى يحتمل أن تحقق عائدا اقتصاديـا مرتفعا • وتملك اليابان حاليا عددا من العلماء الذين يقومون بالبحوث غير العسكرية يماثل عدد نظرائهم فى الولايات المتحدة •

وكما قامت وزارة التجارة والصناعة باعادة توجيه البنية الصناعية نحـو الصناعات التى يمكنها أن تنافس بفعالية فى الأسواق العالمية فى المستقبل ، تحاول كل شركة على حدة أن تركز على المنتجات التى يرجى أن تكون أكثر تحقيقا للربح مستقبلا ، كما تقوم بتخفيض أنشطتها المتعلقة بالقطاعات المعرضة للكساد وذلك قبل أن يصبح الاستمرار فيها غير مربح بوقت طويل •

وليس الأمر أن اليابانيين غير مهتمين بالربحية ، ولكنهم مستعدون لارجاء تعظيم الأرباح العاجلة من أجل زيادة حصتهم فى السوق • وبدءا من السبعينيات حين بدأ معـدل النمو اليـابانى فى الاستقرار والثبـات ، تحاول معظم الشركات اليابانية جاهدة أن تجد الوسائل لخفض التكاليف من أجل الحفاظ على ربحيتها ، ولكنها فى ذلك الوقت تميل الى الحكم على نجاحها بالزيادة السنوية فى حصتها فى السوق مقارنة بشركات القطاع الصناعى الأخرى — أكثر مما تحكم عليه بمقياس الأرباح السنوية • وطبقا لما تبينه دراسات مجموعة بوسطن الاستشارية الأمريكية ، فان الربحية ترتبط ارتباطا وثيقا بالحصة فى السوق ، ذلك أن الشركات حينما تتوسع

تجذب أعدادا أكبر من شباب العاملين ذوى الأجور المنخفضة ، وتمد مصانعها بمعدات أحدث مما ينعكس على ربحيتها ، وعليه فان تأكيدها على تحقيق حصة متعبرة فى السوق يعد تأكيدا فى موضعه .

ويرتبط اهتمام الشركات اليابانية بمصالحها على المدى الطويل أيضا بنظام الخدمة الأبدية ، الذى يسمح للموظف أو العامل بالبقاء فى خدمتها منذ أن يلتحق بها بعد تخرجه وحتى يتقاعد فى عمر يصل فى المتوسط الى ما بين السابعة والخمسين والثامنة والخمسين فى معظم الشركات • وتشعر الشركة بالالتزام نحو العاملين ، وتمدهم بالشعور بالانتماء والدعم الشخصى والرعاية الاجتماعية والتأمينية ومزايا التقاعد وتضمن لهم استمرار زيادة الأجرة والدرجة الوظيفية طبقا للأقدمية أى السن •

وباستثناء حالات الكساد الممتد والخطير ، فان العامل يؤمن أنه لن يتعرض للفصل أبدا • وحتى اذا ما تم حل شركته أو دمجها مع غيرها ، فانه ينتظر منها أن تتولى تدبير عمل جديد له فى مكان آخر • وتستطيع الشركات أن تضمن مثل هذا النوع من الأمان الوظيفى بالرغم من التقلبات الاقتصادية ، وذلك باللجوء الى وسائل عدة • ففى أوقات النمو العارض تلجأ الشركات الى استخدام عمال اضافيين مؤقتين ، ومن أمثلة ذلك اضافة ربات البيوت الى قوة العمل ، مع افهامهن بوضوح أنهن سيبقين فى الخدمة فقط طالما كانت حالة العمل تحتاج اليهن • كما قد تعرض على العاملين المتقاعدين وظائف خاصة قصيرة الأجل لقاء أجر يكون عادة أقل مما كانوا يحصلون عليه قبل التقاعد.ويمكن كذلك اسناد العمل الى شركات صغيرة من خلال عقود من الباطن بحيث يكون مفهوما لديها أن تلك العقود لا تنطوى على علاقة دائمة •

وفى حالة تعرض احدى الشركات الكبرى الثقات لمصاعب اقتصادية، فانها لا تغلق أبوابها بفضل مساندة البنوك لها ومن خلفها مختلف المؤسسات الحكومية • وتدين الشركات اليابانية بديون كبيرة للبنوك ، ولكن ولما كانت معظم الشركات الرئيسية تقريبا تعد ذات أهمية للاقتصاد القومى ككل ، فان بنك اليابان ، وهو البنك المركزى الذى تسانده وزارة المالية ، يقف خلف البنوك التجارية المقرضة لتلك الشركات • وتعتمد كل شركة بشكل رئيسى على أحد البنوك المعينة الى جانب بعض البنوك الأخرى التى تأتى فى المقام الثانى • وفى حالة غرق الشركة فى الديون بحيث تحتاج لمن ينقذها ، فان البنك الرئيسى المقرض لها يعين فريقا جديدا لادارتها ــ ويأتى غالبا من بين موظفى البنك ــ وذلك ليحكم رقابته عليها.

ولما كانت الشركة قد اعتادت في الماضي ادارة شئونها أساسا ادارة ذاتية ، فان مسئوليها ينظرون الى تدخل البنك على هذا النحو ، ليس باعتباره فقدانا لسلطاتهم وسلطة تابعيهم فحسب ، بل على أنه عار ينبغي تجنب وقوعه بأي ثمن • وبالمثل فانه حتى في حالة الصناعات المعرضة للكساد والاضمحلال ، فان الادارة والاتحادات تعتبر الدمج وما يتبعه من فقدان للنفوذ والسلطان ملاذا أخيرا يجب الاستمرار في مقاومته لأطول وقت ممكن • وما من شركة كبرى تتعرض للانهيار في اليابان ، الا ونجدها قد تورطت في ممارسات تحيط بها الشكوك ، أو تعاملت مع بنكها الرئيسى بأسلوب غير مناسب • ولا تواجه الشركات الكبرى الموثوق فيها عموما خطر الانهيار ، الا أن هذا الضمان والأمان لا يدفعها الى التراخي فيما يتعلق بعزمها الأكيد على تحقيق أعلى مستويات الأداء •

وتتمتع الشركات اليابانية بقدر أكبر من الأمان حين تقوم بجهود جريئة من أجل التحديث واقتحام أنشطة جديدة بالمقارنة بالشركات الأمريكية التى لها الكم نفسه من الموارد • ذلك أنها ، فضلا على مساندة البنوك لها ، تثق في إهتمام الوزارات الهامة بنجاح شركاتها ، وبأنها سوف تمد لها يد العون في حالات الطوارىء غير المتوقعة ، وسوف تساعدها في الحصول على الأراضي والموارد وامتلاك التكنولوجيا الهامة والحاسمة • كما تدرك الشركات أن الحكومة لا يحتمل أن تقوم بسن قوانين لمنع الاتحادات الاحتكارية أو غير ذلك من الاجراءات القانونية التى يمكن أن تؤثر على قدراتها الكلية • وتعمل مع غيرها من الشركات في اطار علاقات تتسم بدرجة عالية من الثقة المتبادلة ، وبصفة خاصة شركات المجموعة نفسها ، ولا تحتاج لتوقيع عقود قانونية ملزمة معها مما يمنحها مرونة في ادخال التعديلات اللازمة في حالة تعرضها لقوى خارجية غير متوقعة • وتقل بالتالى المخاطر القانونية ، كتلك التى تضطر الشركات الأمريكية الى تحملها ، بغض النظر عن تعرضها لأية ظروف طارئة •

وتستطيع الشركة التى تواجه مصاعب اقتصادية أن تتكيف معها بطرق عدة دون أن تضحى بنظام الخدمة الأبدية للعاملين ، فيمكنها – مثلا – في أوقات الكساد تخفيض الحوافز نصف السنوية ، والتى تصل قيمتها الى أجر عدة شهور وتتناسب مع أرباح الشركات ، وذلك دون المساس بالأجور الشهرية الأساسية • وفي كل ربيع ، وهو الوقت الذى تتقرر فيه العلاوات السنوية للرواتب الأساسية ، يكون بوسعها تخفيض تلك العلاوات أو الغاؤها عند اللزوم • كما يمكن للشركة أن تطلب من العاملين بها القيام باجازات فورية مع تقاضى جزء من الراتب الأصلى فقط ،

أو تقوم بتخفيض ساعات عملهم ، أو تخفيض أجور غالبيتهم بقدر طفيف. مع تحمل كبار العاملين لخفض أكبر لرواتبهم ·

واذا كانت المصاعب التى نتعرض لها الشركة أكثر قسوة ، فانها تقوم بتقليل عدد من يتم تعيينهم سنويا من الخريجين الجدد ، وقد لا تعين أحدا على الاطلاق وتتجه الى التكيف مع هذا الوضع باعادة توزيع تكليفات العمل على العاملين الأصليين بحيث يؤدون ما كان يفترض أن يؤديه العاملون الجدد · ونظرا لمتابعة الشركات اليابانية للاتجاهات العامة على المدى الطويل ، نجد أن الصناعات التى يتوقع أن يتوقف نموها أو ينحدر تقوم بتقليل التعيينات الجديدة فى السنوات السابقة على الانحدار المتوقع· ومن أمثلة ذلك ما قامت به شركات انتاج الأجهزة الكهربائية المنزلية تحسبا للتعرض للكساد نتيجة لزيادة انتاج تلك الأجهزة بتايوان وكوريا حيث تنخفض تكلفة العمالة·كما يجرى تسريح العاملين المؤقتين ، وتكليف العاملين الدائمين بوظائفهم · واذا كان الموقف أشد قسوة ، يقوم العاملون النظاميون الدائمون بانتاج المنتجات التى كان يعهد بانتاجها فى السابق الى مقاولى الباطن والذين يتم انهاء العقود المبرمة معهم · ورغم أن بعض مقاولى الباطن قد يتعرضون لمتاعب جمة بسبب ذلك ، الا أنه نظرا لتوافر فرص عمل جديدة كافية فان قلة من العاملين — ممن هم فى قمة عطائهم — هم الذين يعجزون عن الحصول على وظائف بديلة ·

ويعنى اليابانيون كثيرا باستمرار استخدام القوى العاملة المخلصة ، فتسمح شركاتهم بتحمل خسائر قليلة من أجل اتاحة فرص العمل للعاملين الدائمين بها · ولذلك ففى حالة الكساد الشديد وحيث لا تفلح الوسائل السابقة فى علاج الأمر ، فان الشركة قد تتحول الى انتاج سلع أخرى كى تشغل وقت العاملين الدائمين · كما يوجد علاج اضافى يتمثل فى تشجيع العاملين على التقاعد المبكر مع تقديم مزايا خاصة لهم ·

واذا كانت كل تلك البدائل غير كافية فقد يتم نقل بعض موظفى الشركات المتعثرة الى شركات أخرى تابعة تعمل فى قطاعات أكثر ازدهارا · وفى الحقيقة فان عدد الحالات التى جرى فيها نقل العاملين الدائمين الى شركات أخرى فى وقت الشدائد يعد رغم ذلك عددا ضئيلا · ويتضمن نظام العمل بالشركات الكبرى وسائل متعددة لحماية حقوق العاملين الدائمين ، الأمر الذى يعد سببا كافيا لشعورهم بالأمان · وربما تحاول الشركات اليابانية تهذيب هـذا النظـام ، الا أنها توشك أن تتخلى عنه تماما ·

ويقبل الموظف فى الشركة اليابانية ، خلال سنوات عمله الأولى ، أجرا منخفضا نظرا لتمتعه بالأمان الوظيفى ولادراكه بأن راتبه سوف يتزايد طبقا لأقدميته فى العمل · وحيث ان سن التقاعد تكون عادة فى أواخر الخمسينيات ، فانه يمكن للشركة زيادة الأجور بسرعة كبيرة دون أن تخشى استمرار صرف مرتبات باهظة لقدامى العاملين لسنوات عديدة · ورغم أن النظام مضمم بحيث يقدم حوافز لشباب العاملين ، والذين تدربهم الشركة ، لدفعهم للحفاظ على ولائهم لشركتهم ولاشعارهم باستمرار الترقى على مدى عمرهم الوظيفى ، الا أن أحد الآثار الجانبية الهامة للنظام هو أنه يخلق ضغوطا كبيرة على الشركة لاستخدام موظفين من صغار السن · وتحجم الشركات عن تعيين أفراد متوسطى العمر ليس فقط لأن ولاءهم سوف يكون محل شك ، ولكن أيضا لما يمثله تعيين الشباب ذوى الأجور المنخفضة من ميزة لها · وفى سنوات الازدهار الاقتصادى عادة ما تتاح العديد من فرص العمل للخريجين الجدد ، وحتى فى سنوات الكساد النسبى فان البطالة بين الشباب تكاد تكون منعدمة تقريبا اذ تعد نسبتها أقل كثيرا من النسبة العامة للبطالة ، والتى ارتفعت فى أواخر السبعينيات لتصل الى أكثر من اثنين فى المئة ·

ويتطابق نظام الترقية بالأقدمية فى الشركات مع النظام نفسه فى الحكومة بخلاف الفروق فى الأجور فى سنوات العمل المتأخرة والتى تستند الى مستوى الأداء والمسئولية ، الا أن هذه الفروق تعد صغيرة بالمقارنة بالجزء من الأجر الذى يحسب وفقا للأقدمية فى العمل·ويبذل المديرون المسئولون قصارى جهدهم لجعل الفوارق فى الأجور بين العاملين المتساوين فى الأقدمية لا تتعدى ـ بل ربما تقل ـ عما يعده العاملون تميزا مناسبا ومعقولا · أما العاملون الجدد فعادة ما يتساوون تماما فى الأجر على مدى عدة سنوات فى بداية خدمتهم ، وحينما يبدأ فى مرحلة متأخرة ظهور التميز فى الرواتب فان الفروق تكون بسيطة وتحمل معانى أدبية ونفسية أكثر منها مادية ·

ويعمل تساوى الرواتب على اخماد المنافسة وتقوية روح الرفقة بين الأفراد خلال سنوات عملهم الأولى · اذ تدرك المجموعة أن أكثر أفرادها مقدرة لا يعوضون ماديا بالكامل بقدر اسهاماتهم المتميزة ، الأمر الذى يخفف مشاعر الحسد تجاه من يصعد منهم السلم الوظيفى على نحو أسرع · وحتى أولئك الذين يرقون بسرعة أكبر من زملائهم فى المرحلة التى تظهر فيها الفروق فى الرواتب ، فانهم لا ينالون ذلك ما لم يتمتعوا باحترام وقبول مرءوسيهم ، الأمر الذى يحول دون حدوث انشقاقات زائدة

فى صفوف العاملين نتيجة لتزايد المميزات المادية التى يحصل عليها هؤلاء· خلاصة القول أن العاملين المتساوين فى الأقدمية يعتبرون متساوين كذلك بالمعنى الاجتماعى الأساسى ·

ويستمر أولئك الذين يشغلون مناصب عليا فى ارتداء ملابس مشابهة لغيرهم ، وغالبا ما تكون هى الزى الرسمى للشركة ، كما تستمر علاقاتهم مع أندادهم بما فى ذلك أسلوب الخطاب غير الرسمى وتبادل النكات فيما بينهم · هذا ويتقاضى كبار المسئولين فى الشركات اليابانية رواتب أقل ، ويحصلون على مزايا أقل من حيث حق شراء الأسهم بأسعار مميزة ، ويحيون حياة أكثر تواضعا بالمقارنة بنظرائهم فى الشركات الأمريكية · ويسهل الاحتفاظ بكبار المسئولين اليابانيين ، رغم تقاضيهم رواتب منخفضة نسبيا ، وذلك لما تحظى به مسألة الولاء للشركة من اعتبار كبير لديهم يحصنهم أمام اغراءات العمل بالشركات الأخرى · وقد قصد النظام من اشاعة انكار الذات بين كبار المسئولين أن يدفع العاملين الى الاخلاص فى العمل وتكريس أنفسهم لشركتهم ، وهو ما نجح بغير شك فى الوصول اليه ·

ومن المفهوم فى ظل هذا النظام أنه ما من أحد فى سلم الادارة يتم تخطيه فى الترقية ، وما من أحد سوف يرأس من التحقوا بالعمل بالشركة فى وقت سابق على التحاقه بها ، وينطبق النظام نفسه على العمال وأفراد القطاع الفنى · وقد فكر رجال الادارة اليابانيون فى بعض الأحيان فى زيادة تحفيز شباب العاملين بالسماح لهم بارتقاء السلم الوظيفى بسرعة أكبر ، وبحيث يترأسون من هم أقدم منهم ، الا أن ذلك سبب توترا زائدا فى العلاقات الشخصية بين العاملين · فالفرد اليابانى يشعر بالحرج أكثر من نظيره الأمريكى اذا ما خدم تحت رئاسة من هو أحدث أو أصغر منه سنا · ويستمر وضعه الوظيفى الرسمى فى الارتقاء الى أن يبلغ سن التقاعد مما يقضى على أى قلق لديه من امكانية تنحيته من منصبه أو تنزيله الى منصب أقل درجة ·

وبعد مضى سنوات الخدمة القليلة الأولى ، يبدأ الشخص الذى يتمتع بقدرات خاصة فى شغل احدى الوظائف فى السلم الوظيفى للصفوة المختارة فى شركته ، ثم يعلو تدريجيا الى مناصب أكثر أهمية ، ولكن الفوارق بين الأنداد فى المجموعة العمرية سواء من حيث اللقب الوظيفى ، أو الراتب الشهرى تظل طفيفة · فالشخص المتميز جدا فى قدراته قد يصبح رئيسا لأحد الأقسام قبل زملائه بعام أو عامين ، أو يصل الى هذه الدرجة فى الوقت نفسه معهم الا أنه يتولى رئاسة قسم أكثر أهمية ·

وكما هو الحال مع صفوة موظفي الحكومة ، فإن أولئك الذين يرتقون سلم النخبة في الشركات يتمتعون بخبرات واسعة في كل قطاعات شركاتهم . ولذلك يتوافر لدى كبار المسئولين فهم تفصيلي دقيق لكافة أمور ومشكلات مختلف ادارات الشركة ، فضلا عن علاقات الصداقة الوثيقة التي تربطهم بالعاملين وتضمن استمرار الاتصالات الصريحة معهم . فنحن نجد لدى أولئك المسئولين ، في المستوى التالي لرئيس الشركة مباشرة ، زملاء من المجموعة العمرية نفسها يشغلون كل المناصب الهامة الأخرى في الشركة مما يسهل الاتصالات الفعالة والفهم المتبادل بينهم بشكل غير معتاد . كما يجعل ذلك من الصعب على المسئولين الأصغر سنا اقتحام الدوائر الداخلية في الشركة فيما لو جرى تصعيدهم بسرعة أكبر من أندادهم في المجموعة العمرية ، ويفرض عليهم الانتظار الى أن يصل زملاؤهم معهم الى المناصب القيادية العليا . ويضمن هذا أيضا الاستفادة من علاقات الزمالة في الدراسة بينهم وبين نظرائهم في الشركات الأخرى وفي مختلف الهيئات والمصالح الحكومية ـ حيث تصعد النخبة بالسرعة نفسها ـ مما ييسر اجراء الاتصالات على كل المستويات مع كافة مؤسسات الدولة الهامة من خلال قنوات اتصال تعتمد على الصداقات الطويلة والحميمة . أما في الشركات الأمريكية الكبرى فعلى الرغم من أن المديرين يتمتعون عادة بمدى واسع من الخبرات ، وأنها تستطيع اكتساب الخبرات الفنية عن طريق استجلاب عاملين من خارجها يتمتعون بخبرات معينة ، فان ارتفاع معدل دوران العمالة في أمريكا يؤدي الى الافتقار الى الروابط الشخصية الوثيقة فيما بين العاملين داخل الشركة الواحدة ، وبينهم وبين أندادهم في المؤسسات الأخرى الهامة ، تلك الروابط التي أسهمت كثيرا في فعالية الشركات اليابانية .

وكما هو الحال في الوزارات والمصالح الحكومية ، فان الحفنة الصغيرة من كبار العاملين هم الذين يستمرون في العمل الى ما بعد السن المعتادة للتقاعد ، وعندما يتم اختيار واحد منهم لشغل منصب رئيس الشركة فان كل أنداده من أفراد دفعته يتقدمون باستقالاتهم ليشغلوا ـ عادة ـ مناصب عليا في احدى الشركات التابعة ، أو شركات مقاولي الباطن . وعلى ذلك يبقى على رأس الشركة رجل واحد فقط يتولى ادارة شئون العمل اليومي بها باعتباره أقدم مسئول بالشركة ، الا أن مجلس الادارة ، والذي يتكون في العادة من كبار المسئولين السابقين في الشركة ، وعلى رأسه رئيس مجلس الادارة ، وهو عادة الرئيس السابق للشركة ، يكون لهم وزن كبير فيما يتعلق بالشئون ذات الأهمية الكبرى أو تلك التي لها أهمية خاصة . فقد جرت الحكمة اليابانية التقليدية على وضع الرجال الأعظم

خبرة على قمة الهرم الوظيفى ، وذلك لتمتعهم بالقدرة على الحكم والتقدير الناضج ، فضلا على أن ذلك يحول دون شعور غيرهم من قدامى العاملين بالمهانة بالخدمة تحت رئاسة من يصغرونهم سنا ، ويؤدى الى قبولهم بسلطة أولئك الأقدم والأكثر كفاءة وخبرة أيضا وبصدر رحب .

والسؤال الآن : كيف يمكن لوحدة العمل أن تعمل بفعالية فى حالة تولى أحد العاملين الأقدم رئاسة من هو أحدث ولكنه أكثر مقدرة منه ؟ . ولا تنحصر الاجابة على هذا السؤال فقط فى انعدام القلق لدى الموظف الأقدم من امكان أن يزيحه الموظف الأحدث عن موقعه، ولكن أيضا فى وجود تفرقة واضحة بين العمل وبين اللقب الوظيفى أو المنصب. ذلك أن اللبنة الأساسية فى بنيان الشركة اليابانية ليست هى رجلا ذا دور وظيفى محدود وله سكرتيرة ومساعدون كما هو الحال فى أمريكا ، ولكن القسم هو الذى يمثل تلك اللبنة الأساسية فى تنظيم الشركة اليابانية ، ويتكون من نحو ثمانية أو عشرة أفراد بما فيهم رئيس القسم . ولا يوجد داخل القسم توزيع قاطع للعمل كما هو الحال فى الشركة الأمريكية . ويشترك كل فرد فى القسم نفسه الى حد ما فى المسئولية العامة نفسها ، ويستطيع أن يحل محل أى زميل عند اللزوم . ومن ناحية أخرى فان الموظف الأحدث يدرك تماما أنه لا يمكن له تخطى الأقدم منه درجة وراتبا فى الوقت الحاضر ، ولكنه يعلم أيضا أن كل المعنيين بالعمل يعترفون - بشكل غير رسمى - بقدراته بالمقارنة برئيسه الأقدم . كما يعلم كذلك أنه سوف يرتقى فى نهاية الأمر الى مكانة أعلى من مكانة رئيسه الحالى ، الا أنه ينبغى عليه التعاون معه من أجل انجاز الأعمال المنوطة بالقسم ، وحتى يعد فى عداد العاملين الواعدين .

ولأن رئيس القسم يعتبر مسئولا عن نجاح قسمه فى انجاز عمله ، فهو يدرك احتياجه الى الاستفادة من مواهب مرءوسه الأكثر مقدرة ، ويتحمس لاسناد الأعمال الهامة اليه . ولا يخشى أن يتقدم عليه هذا المرءوس لأن حصيلة جهودهما تجمع معا فى النهاية حين يجرى تقييم انجازات القسم . ومن خلال العمل العام للقسم ، فان تكليف شخص ما بعمل محدد فى وقت محدد يخضع لقدراته العامة ومهاراته واستعداداته أكثر مما يتأثر بلقبه الوظيفى فى القسم . . . . .

ويعتبر القسم - بشكل أو بآخر - وحدة عضوية تتألف من تزاوج مجموعة من المواهب والكفاءات أكثر مما تتكون من فريق تتوزع فيه الأدوار والمسئوليات المستقلة على أفراده بشكل قاطع وواضح . ومسئولية القسم

هى انجاز العمل ، والمتوقع من كل عضو فيه هو أن يساهم فى ذلك من خلال تقسيم كل ما هو مطلوب عمله على الجميع ، وبحيث يساعد كل واحد من يحتاج للمساعدة من زملائه ، ويحل محل أى منهم اذا تغيب عن العمل • وجدير بالملاحظة ان تكليف العامل بالقيام بالأعمال هى عملية مرنة ، وذلك لاختلاف نظامى الدرجة الوظيفية ومهمات العمل • فالدرجة واللقب الوظيفى يرتقيان تبعا للأقدمية ، ولكن العمل يعتمد على التكليفات المطلوبة من وحدة العمل ، ومواهب أفرادها ، وتكامل قدراتهم وامكاناتهم• وعلى ذلك فالعمل لا يتقرر طبقا لتوصيف محدد للوظائف يرتبط بالدرجة أو اللقب الوظيفى •

وحين يطلب من المديرين اليابانيين أن يضعوا نظام الشركات اليابانية فان معظمهم يضع فى مقدمة خصائص هذا النظام أسلوب العمل من أسفل الى أعلى ، وليس من أعلى الى أسفل ، بمعنى أن القسم ــ وهو الأقل مكانة فى سلم الادارة ــ لا ينتظر أوامر أو تعليمات ادارية من أعلى ، ولكنه يأخذ بزمام المبادرة وذلك فى دائرة اختصاصه • ويقوم بالتعرف على المشكلات، وجمع المعلومات ، والتشاور مع باقى أقسام وادارات الشركات المعنية ، ويلفت نظر المسئولين الأعلى الى القضايا الهامة ويقوم باعداد المستندات والوثائق • وبالطبع فان القسم يعمل فى اطار رغبات المسئولين الأعلى ويوالى الاتصال المستمر بهم • ولا يتم رفع المقترحات أو العروض عادة الى المستويات الأعلى قبل أن يقوم القسم المعنى بالتشاور تفصيلا مع باقى الأقسام ، وباعداد الخطط التفصيلية • ولا يجرى اطلاقا فى أية مرحلة من مراحل هذه العملية طرح عدة بدائل متكاملة على المسئولين الأعلى للاختيار ، كما لا تقوم مطلقا المستويات العليا باصدار مجموعة قرارات نهائية الى المستويات الأدنى •

ولا تصدر القرارات الجيدة عن التقديم الذكى للبدائل ، ولكنها تنبع من المناقشات المستفيضة لكافة جوانب الموضوع بين كل أعضاء القسم وبين كل أولئك الأكثر علما واحاطة به •

ويلعب بعض كبار المسئولين فى الشركات دورا محوريا فى اتخاذ القرارات ، الا أنهم يقومون بذلك فى العادة فقط بعد قيام قيادات القسم المختص بوضع الاطار الأساسى للعمل من خلال مشاوراتهم الوثيقة مع الأقسام الأخرى ، وبعد أن يثبت فقط عجز أفراد القسم عن حل خلافاتهم ــ حول الحلول ــ بأنفسهم •

ويشعر أعضاء كل قسم بالفخر الكبير بعملهم نظرا لما يقومون به من مبادرات ، ولما يتوافر لهم من فرص لتنمية قدراتهم فى القيادة ، ولكى

يصبح لهم وزن كبير فى شركاتهم فى الأمور المتعلقة بدوائر اختصاصهم • وبالتالى فان الروح المعنوية لشباب العاملين فى الثلاثينيات من العمر تميل الى الارتفاع بشكل كبير للغاية •

وحتى ينجح هذا النظام ويكون فعالا يحتاج رواد الأقسام أن يعلموا أهداف شركتهم وينحازوا اليها بدرجة أكبر من نظرائهم من العاملين فى الشركات الأمريكية • ولا يتهم وضع تلك الأهداف فى صورة وثائق تتضمن نصوصا جامدة مقدسة ، ولكنها تستمر فى التقلب تبعا للظروف المتغيرة ، وبالتالى ينبغى على قادة الأقسام تجنب الانغلاق فى اطار قائمة محددة من الأهداف ، ويجب عليهم التكيف مع الفرص العامة التى تتاح للشركة ككل • ويتمتع أولئك الرواد ــ فى الحقيقة ــ بحس كاف بالتفكير العام لشركتهم يسمح بتحقيق أهدافها ، ويترك المسئولون الأعلى حرية التصرف لهم فى هذا الاطار نظرا لثقتهم فى اخلاصهم والتزامهم الكامل نحو شركتهم التى سيبقون فى خدمتها حتى سن التقاعد •

كيف استطاعت قيــادات الشركات اليابانية اذن اتخاذ القرارات الجريئة التى أدت الى النجاح اليابانى فى ظل تلك السلطات الزائدة المركزة عند المستويات الدنيا ، والكثير من المناقشات بين أفراد تلك المستويات ؟ • الاجابة فى المقــــام الأول هى أنهم يعملون فى جو من الأمان أكبر بكثير مما عليه الحال فى الشركات الأمريكية النمطية • فالشركة اليابانية تتلقى النصح والمشورة من كبار رجال البيروقراطية ذوى الاطلاع الحسن ، ومن البنوك ، وشركات التجارة التابعة ، والشركات الأخرى فى مجموعتها • فالبنك يساندها ، وكذلك الحكومة التى تمد لها فى النهاية يد المساعدة عند اللزوم للحصول على الموارد والامكانات والتسهيلات الخاصة ، وتفعل ذلك بأسلوب لا يؤدى الى خلق جو من القلق والشكوك ، أو اثارة دعاوى قانونية مكلفة •

والسبب الثانى هو أن الشركات تجــد أن وقوفها جامدة أخطــر عليهــــا من التحرك الى الأمــام نحــو التحديث والتجديد الجرىء وذلك نظرا لحــــدة التنافس فيما بينها على حصصها فى السوق ، ولأن نظام الخدمة الأبدية المعتمد على الأقدمية ونظام الاقراض من البنوك يتطلبان التوسع باستمرار • وفضلا على ذلك فان حملة الأسهم لا يضعون قيودا على رجال الادارة بالضغط عليهم لتحقيق أرباح على المدى القصير • وكنتيجة لكل ذلك كانت الشركات اليابانية على الدوام أكثر جرأة وجسارة من معظم نظرائها الغربيين فيما يتعلق بالتحديث والتوسع فى طاقتها الانتاجية •

يبذل المسئولون عن الشركات قصارى جهدهم لتقوية شعور العامل بهويته كعضو فى الشركة ، وذلك فضلا عما يقدمونه له من حوافز اقتصادية لتضمن ولاءه على المدى الطويل • وتتمثل تلك الجهود فيما يقيمونه من احتفالات سنوية مدروسة بمناسبة التحاق الدفعات الجديدة من خريجى الجامعات والمعاهد بالخدمة • وتتراوح مدة البرنامج التدريبى الرسمى للعاملين الجدد ما بين بضعة أسابيع وعدة سنوات ، ولا يتضمن فقط تقديم خلفية مفيدة من المعلومات عن الشركة ، ولكنه يشمل أيضا سجلا عاطفيا يروى تاريخ الشركة وأهدافها • وفى خلال فترة التدريب الروحى والانضباطى يتوجه العاملون الجدد الى منتجعات منعزلة ، ويزورون المعابد ، ويتدربون على احتمال المشاق الخاصة • ولتقوية روابط التضامن فيما بينهم يقيم المتدربون معا فى سكن الشركة — أثناء فترة التدريب — حتى لو أدى ذلك الى ابتعادهم عن أزواجهم أو والديهم • وحتى بعد انقضاء فترة التدريب الرسمى ، يظل الموظف الجديد يعامل لبعض الوقت على أنه تحت التدريب ، ويستمر فى تلقى التدريب ، ويخضع لاشراف العاملين الأقدم والذين يتوقع منه أن يعاملهم بالاحترام المناسب • وربما كان هذا النوع من التدريبات وما يصاحبها من أجواء أشبه ما يكون ، بالمفاهيم الأمريكية ، بسلوكيات الأطباء الشبان خلال اقامتهم فى المستشفيات فى فترة الامتياز ، أو مواثيق نوادى الشبان الأمريكيين •

وعادة ما يكون لكل شركة زيها وشارتها وأناشيدها وشعاراتها الخاصة ، كما أن لكل منها تقاليد خاصة بها مثل ما يعرف « بروح رجل ماتسوشيتا » Matsushita man ، أو روح «رجل سوميتومو» Sumitomo man أو روح « رجل سانوا » Sanwa man ولكن تلك التقاليد تبدو متشابهة بالنسبة للمراقب الخارجى ، فكلها تتفق فى الحماس والولاء والاخلاص للشركة •

ويتمتع العاملون بالشركات بمزايا عديدة مثل اتاحة قاعات المناسبات الخاصة بالشركة لاحتفالاتهم الخاصة والعائلية ، وحق استخدام منتجعات الشركة فى الجبال وعلى شواطىء البحار لأولئك الذين أمضوا فى خدمة الشركة — باخلاص — عددا معينا من السنوات ، كما توفر العديد من الشركات سكنا جماعيا فى استراحات الشركة أو شققا مستقلة فى عماراتها السكنية • وعلى خلاف الحال فى أمريكا حيث يحصل الأفراد على قروض من البنوك مباشرة لشراء مساكن بضمان العقار نفسه ، تقوم

الشركات اليابانية باقراض العاملين بها مباشرة وبمعدلات فائدة مدعمة ٠ وتقدم لهم منحا فى العديد من المناسبات ، فضلا على الأرباح الكبيرة نصف السنوية ، كما تتيح لهم ولعائلاتهم شراء منتجاتها بتخفيضات خاصة ٠

وتقوم العديد من الشركات بأداء طقوس احتفالية يومية مثلما يحدث لدى افتتاح العمل بالمتجر ، أو بدء العمل ، أو بدء التمرينات الرياضية ٠ وتحتفل الشركات صغيرها وكبيرها بوداع العام المنصرم ، ووداع العاملين المنقولين الى مدن أخرى ، والترحيب بأولئك العائدين الى مدينتهم ، وتهنئة الحاصلين على ترقيات أو أوسمة ، وتحية الزائرين ، وتكريم المتقاعدين ٠ وتنظم الرحلات الجماعية فى نهاية الأسبوع احتفالا بحلول موسم ظهور أزهار الكرز ، أو سقوط أوراق الشجر ، أو العطلات ٠ أما بالنسبة لأسر العاملين فهناك الحفلات ، ونوادى الهوايات الخاصة ، والمحاضرات والبرامج الدراسية والمعارض ٠

وفضلا على توفير حمامات السباحة «والجيمنازيوم» لممارسة التمرينات الرياضية ، تقوم الشركات الكبرى عادة بتكوين فرق رياضية حسنة التجهيز وذات أزياء موحدة مميزة ، وغالبا ما تكون لها أجهزة دعاية ٠ وحتى تستطيع تلك الفرق تحقيق نتائج طيبة فى المسابقات الرياضية ، تقوم العديد من الشركات بتعيين الرياضيين الموهوبين كموظفين فيها ، تماما كما تفعل الكليات الأمريكية ، ولا يسند اليهم سوى مسئوليات عمل ثانوية . وترعى الشركات اليابانية الفرق الرياضية المحترفة الممتازة ، على خلاف الحال فى أمريكا حيث تجد مثل تلك الفرق مملوكة ملكية خاصة وترتبط كل منها بمدينة معينة ٠ ومن المعتاد أن يتوجه أعلى المسئولين بالشركة من العمل مباشرة لحضور المباريات الرياضية الهامة بين فرق شركته وبين منافسيهم من فرق الشركات الأخرى ٠

وفى عهد رئيس الوزراء الأسبق « تاناكا » ، حاولت بعض الشركات أن ترعى بعض المرشحين السياسيين ، الا أن هذا الأمر تم الرجوع عنه حيث لم ينل غير قبول محدود حتى داخل الشركات نفسها والتى أدركت أن فشل مرشحيها فى الانتخابات سوف يسبب لها الحرج ٠

ويميل المسئولون بالشركات عموما الى أن يقضى العاملون وقتا محددا خارج ساعات العمل معا ، ويفضل أن يتم ذلك تحت رعاية الشركة ٠ وقد حدث أن شعرت احدى الشركات بالقلق نتيجة لأن عددا متزايدا من العاملين الشبان بها أصبح لديهم سيارات خاصة ، وصارت مرتباتهم عالية

بما يكفى لقيامهم برحلات على نفقتهم الخاصة بدلا من استخدام تسهيلات الشركة • وهنالك قامت تلك الشركة بعمل استطلاع للتعرف على اهتمامات العاملين أسفرت نتائجه عن أن لعبة « الباولنج » كانت هى البدعة المنتشرة بين الشباب • وعلى الفور وفرت للعاملين كرات « الباولنج » والملابس الرياضية الجذابة وغيرها من أدوات تلك الرياضة ، بل انها قامت أيضا بحجز فترات زمنية كاملة بأرقى ملاعب « الباولنج » القريبة من الشركة كى يمارس خلالها العاملون لعبتهم المفضلة • وهكذا ، وبضمان قضاء العاملين أكبر كم من وقت فراغهم فى القيام بنشاطات تحت رعاية شركاتهم، نجحت تلك الشركات فى تقوية أواصر التضامن الجماعى بينهم •

ويتكون الولاء فى كل شركة كبرى من نسيج معقد ينطوى على عدة طبقات متداخلة • فهناك طبقات للولاء نحو مجموعة الشركات التى تنتمى اليها الشركة ، وهناك طبقات من الولاء تجاه مصنع أو متجر معين • كما يدين العاملون بالولاء تجاه القسم الذى ينتمون اليه ومجموعة العمل المباشرة • كذلك يشعر شباب العاملين فى تخصص معين برابطة خاصة مع أولئك الرواد الأوائل فى التخصص نفسه وعلى الطريق المهنى ذاته • وفى داخل مجموعة العمل المباشرة ، نسرى روح خاصة للجماعة فى أوصال أفرادها عند غياب العضو الأقدم ، كما تشيع روح أخرى عندما يكون حاضرا ويجتمع بعض أو كل أفراد المجموعة العمرية من وقت الى آخر للاحتفال بذكريات الأيام الخوالى ، وينهمكون فى القيل والقال فيما يتعلق بالأحداث الجارية فى الشركة • أما اللقاءات الاجتماعية غير الرسمية والاحتفالات الخاصة وحفلات الوداع والاستقبال فتحدث على جميع المستويات •

وفى بعض الأحيان نجد أن حدب واهتمام الموظف الأقدم بشئون زملائه الصغار يقترب مما يعتبره الغربيون نوعا من الاهتمام الأموى • ويتقبل اليابانيون من الجنسين هذا النوع من الاهتمام الشخصى من الغير، بينما يعد منحه أو قبوله سلوكا لا يليق بالرجال فى الولايات المتحدة • ومن المعتاد أن يقوم الموظف الأقدم ، تجنبا لاحراج مرءوسه الشاب بتوجيه النقد له على انفراد ، وليس فى العلن وذلك فى اطار مساندة الكبير للصغير أو الأقدم للأحدث من أجل التخلص من عيوبه التى يعتقد أنها سوف تسبب له المتاعب فى المستقبل •

وفى ظل مثل هذا الأمان والدفء ، كيف يضمن النظام اذن الأداء العالى ؟ بادىء ذى بدء ، فان الشركة حين تقوم بعملية اختيار الموظفين الجدد

لا تأخذها – فيما يتعلق بنوعيتهم – شفقة ولا رحمة ، تماما كامتحانات القبول بالجامعات • وينفق كبار المسئولين المهمين فى الشركة قدرا عظيما من وقتهم فى تقييم أداء صغار العاملين بطريقة غير رسمية من أجل التحضير لاختيار بعض الأفراد من كل مجموعة عمرية لتولى مناصب أعلى مسئولية • ويعتبرون أن القرارات المتعلقة بتولى العاملين لتلك المسئوليات هى من الأهمية بحيث ينبغى ألا تترك لتقدير أخصائى الأفراد • ويتم تغيير مواقع العاملين بوجه عام كل عامين أو ثلاثة ، ويدرك كل فرد أن أداءه العام يجرى تقييمه باستمرار لتحديد الوظيفة أو المهمة القادمة له • ويختار أولئك الذين يصعدون الى قمة الشركة لأن لديهم ، فضلا على المواهب الفطرية الممتازة ، القدرة على الرؤية الشاملة ، والتحليل الواضح للمشكلات ، والتعبير عن الاتزان والثقة ، واستلهام المساندة من زملائهم العاملين فى كافة قطاعات الشركة ، وتكوين علاقات طيبة مع مستويات الادارة العليا بالشركات الأخرى والمصالح الحكومية •

وتوضح الشركات اليابانية للعاملين بها أن المزايا الكبيرة التى تمنحها لهم غير مضمونة ، وأن توزيع تلك المزايا والمنح لا يتم أوتوماتيكيا وفقا للاتفاق التعاقدى مع الموظف ولمجرد انتمائه الى الشركة،أو لأنه ينتمى الى فئة عمرية معينة ، أو نظرا لمكانته ومدة خدمته • فقيادات تلك الشركات تعتقد أن مسألة المرونة فى منح المكافآت أمر مطلوب كأداة هامة ووسيلة حاسمة للحفاظ على الانضباط • وهى تقوم بمنح الأرباح والاجازات المرضية وتقديم تسهيلات واستراحات الشركة للعاملين المجدين ، ولذلك فان أية اشارات منها تدل على عدم الاستحسان تجاه العاملين المعوقين للعمل تقابل منهم بالقلق بخصوص مدى استجابة رؤسائهم مستقبلا لأية طلبات خاصة بهم •

ويندر أن يحتاج الرؤساء ، من أجل تحفيز العاملين ، الى الحديث عن تلك المزايا بطريقة مباشرة ذلك أنه نظرا للعلاقات الشخصية طويلة الأمد بين العاملين بعضهم البعض ، فان أقل تغير مضطرد فى المعاملة من جهة رؤسائهم يكون له مغزى نفسى كبير • ويشعر أولئك الذين يتلقون اشارات لطيفة من رؤسائهم ، توحى بأنهم سوف يصعدون فى النهاية الى أعلى المناصب ، بشعور هائل يحفزهم على التفانى فى العمل • ذلك أن استمرارية الرؤساء فى مواقعهم ، والقدرة على التنبؤ بما سيفعلونه تكفى لضمان ترجمة تلك الاشارات اللطيفة الى واقع محسوس • وعلى العكس من ذلك ، حينما يشعر العامل أن أنداده يظهرون حدبهم الزائد واهتمامهم

بمساعدته ، فانه يدرك أنهم يعتبرون أداءه أقل من المتوسط ، وأن مستقبله صار عرضة للدمار ٠

صحيح أنه سوف يستمر فى الصعود الى أعلى تبعا لنظام الأقدمية ، ولكن احساسه بأنه فى قاع مجموعته العمرية يشكل حرجا شديدا بالنسبة له ٠ ويعتبر أن استمراره فى الحضيض ، مع استنكار وكراهة زملائه لتقاعسه عن محاولة الخروج منه ، هو ما ينبغى تجنبه وبأى ثمن ٠ وعلى خلاف الحال — مثلا — بالنسبة لطلاب كلية الأعمال بجامعة هارفارد أو العاملين بالخارجية الأمريكية ، فان من يقبعون فى قاع مجموعة الأنداد فى الشركة اليابانية لا يحتاجون للقلق من أن يجرى نبذهم ما لم يضاعفوا جهودهم ، ذلك أن التهديد بالطرد والاستبعاد غالبا ما يكون ضمنيا ، ويندر أن يوضع موضع التنفيذ ٠

ولعل أكبر العوامل أهمية فى الحكم على درجة ونوع أداء العامل عند النظر فى ترقيته الدورية العادية هو مدى قدرته على العمل فى انسجام مع الآخرين ٠ وليس من يصعد السلم الوظيفى بسرعة أكبر هو الشخص ذا الأفكار الابداعية ، ولكنه من يستطيع التعاون مع الآخرين فى التوصل الى النتائج التى ترضى الجميع ٠ ولا يمكن بأية حال فصل الانجاز الشخصى عن القدرة على العمل الفعال داخل المجموعة ٠ وتجرى فى النهاية مكافأة المجد على أدائه وجهده فى صورة الرواتب والمناصب التى يحصل عليها ، الا أن احترام زملائه هو المكافأة المباشرة التى تنبىء بنجاحه فى النهاية فى الحصول على الراتب الكبير والمنصب المرموق ٠

أما فى الشركات الأمريكية وفى غياب الروح الجماعية القوية وعدم توقع دوام الخدمة فيها ، فان الموظف قد يصل الى الاحساس بأن المكافأة الوحيدة ذات المغزى بالنسبة له هى المرتب والمنصب واللذان يجب — من وجهة نظره — أن يتناسبا بدقة شديدة مع مستوى أدائه ٠ ومن وجهة النظر اليابانية فان هذه العادة ، مثلها مثل عادة دفع البقشيش المرفوضة فى اليابان حتى الآن ، ترخص الاحساس بالخدمة العامة ، وتسهم فى اشاعة واثارة النزاعات بين العاملين ٠ وفى الشركة اليابانية ، وفى ظل الروح القوية للجماعات والخدمة الأبدية ، فان المكافأة الحقيقية وذات المغزى والشىء الذى يجاهد العامل للحصول عليه لهو احترام الزملاء ٠

رجل الشركة : العمل الجاد واحترام النفس

كانت الأجيال المبكرة لعلماء الاجتماع الغربيين ، أمثال « دوركهايم » Durkheim « وبارسونز » Parsons ، يعتقدون أن التخصص الوظيفي يمكن أن يمثل الوسيلة للوصول الى تكامل الفرد في المجتمع الحديث . الا أن سرعة التطـــور التكنولوجي الحديث ، وكذلك سرعـة التغيرات التنظيمية في المؤسسات العصرية جعلت التدريب التخصصي على كل وظيفة يفقد حداثته ومسايرته لتلك التغيرات بسرعة فائقة لدرجـــة أنه لم يعد يصلح لأن يكون مصدرا ثابتا للحصول على هوية تخصصية معينـــة مدى الحياة ، ولا يشكل تكاملا اجتماعيا أساسيا للمجتمع .

ولا يوجد لدى الغرب هيكل تنظيمي يمكن مقارنته بنظام الشركات اليابانية من حيث قدرته على ادخال وتطبيق التغيرات السريعة مع منح هوية معينة لجزء كبير من أفراد الشعب . فالموظف الشاب في أمريكا يتم تعيينه من البداية كأخصائي ، ولا يشعر بأي اهتمام نحو نعام مدى واسع من الأمور المتعلقة بشركته ، على العكس من نظيره الياباني والذي تغلب على وظيفته في بدء حياته العملية صفة العمومية وليست التخصصية .

ويعتبر الموظف الياباني ، والذي يدرك أنه سوف يبقى في الشركة وسوف يجري تدريبه واعادة تدريبه على مدى حياته الوظيفية ، أقل تعرضا للقلق تجاه التحديث وأقل مقاومة للتغيرات التكنولوجية . ويمثل تدلل ومقاومة العـــاملين الأمريكيين لاظهـــار مرونة في أداء وظائف متعددة في شركاتهم أكثر من مشكلة للصناعة الأمريكية ، ولا يرجع ذلك فقط الى تخوف العاملين من فقدان وظائفهم ولكن أيضا لأنهم يريدون الحفاظ على مستوى مهاراتهم .

أما العـــامل الياباني ، شديد الاهتمام بمستقبل شركته على المدى الطويل ، فيسعى بشغف الى التطـور التكنولوجي . ونظـــرا لأن مكانته ومستقبله أقل ارتباطا بتمتعه بمستوى مهاري خاص ، نجد أنه أكثر رغبة في أداء أعمال مختلفة ومتنوعة وأكثر اســـتعدادا لمساعدة زملائه في أداء مهماتهم كلما دعت الحاجة . وبذلك يستفيد رب العمل من العامل بشكل أكثر اكتمالا وأكثر مرونة . ويرى العاملون أن العمل المتنوع يكون أقل رتابة ، بالمقارنة بحال نظرائهم الأمريكيين الذين يمارسون العمل نفسه على الدوام .

وتشعر الشركة اليابانية الكبرى المعاصرة ، شأنها شأن المؤسسات الحرفية الأبوية الطابع والتى كانت سائدة فى أمريكا وأوربا واليـــابان فيما قبل العصر الحديث ، بالالتزام نحو الفرد ككل ، وليس نحو الجزء المتعلق منـــه بالعمـــل · وقد حدث أن تباهى رجـــل الأعمال الأمريكى « ألفريـد سـلون » Alfred Sloan بأن شركة (جنرال موتورز) General Motors استمرت فى توزيع الأرباح على حملة أسهمها خلال فترات الكساد ، حتى عنـدما اضطرها ذلك الى تسريح بعض العاملين · ولكن أى رجل أعمال يابانى كبير ما كان ليقول أبدا مثل تلك المقولة ، ولو حدث وفعل ما يشبه ذلك ولو شبها بعيدا فانه ســوف يحاول اخفاء الأمر · ذلك أن وضع الأرباح فى منزلة أعلى من موظفيه كفيل بتدمير علاقته معهم · فالالتزام المبدئى للشركة اليابانيـــة ليس نحو حملة أســهمها ، وانما نحو العاملين بها ·

ويبادل العاملون اليابانيون شركتهم هذا الالتزام ، فهم لايفضلون العمل فى شركة « جافة » و « باردة » وكل شىء فيها محسوب ، ولكنهم يفضلونها شركة « ترطب » جوها المشاعر والعواطف الانسانية · ولا يميل الموظف الأمريكى ، ذو الوظيفة والمسئوليات المحددة والأجر المحسوب بدقة لكل ساعة عمل ، لأن يعمل فيما بعد الوقت المحدد ولا لأن يؤدى أعمـــالا شخصية اضافية لزملائه كما يفعل نظيره اليابانى ·

وبدءا من سنة ١٩٥٣ اعتادت اليابان عمل استطلاعات للرأى العام كل خمسة أعوام لمعرفة ما اذا كان الناس يفضلون العمل لحساب من يعطيهم وظائف ذات مهام محددة ويقدم العون لهم فى حدود العمل ، أم من يتوقع منهم القيام بأعمال اضافية تتعدى مهام وظائفهم المحددة ولكنه مستعد لمنحهم مساعدات شخصية تخرج عن نطاق القواعد المعتادة · وقد كان رأى الشعب اليابانى وما زال ــ وبأغلبية كبيرة ــ أنه يفضل الرئيس الذى يحتفظ مع العاملين بعلاقات شخصية خارج متطلبات العمل ، بينما يفضل الأمريكيون عكس ذلك وبأغلبية ساحقة ·

وحتى لو لم تكن هناك نشاطات تجرى تحت رعاية الشركة ، فان العاملين يجدون الفرصة خلال الأمسيات أو عطلات نهاية الأسبوع لقضاء أوقات طيبة مع بعضهم البعض بعيدا عن جو العمل ، وهم غالبا ما يلتقون معا فى طريق عودتهم الى بيوتهم · وفى العديد من الشركات التى تعمل خمسة أيام أو خمسة أيام ونصف اليوم كل أسبوع ، يحضر بعض العاملين

من كل المستويات تقريبا الى الشركة فى أيام السبت ويبقون لوقت متأخر ليلعبوا بعض الألعاب المسلية مثل «الماجونج» Mahjong ، و « الجو » Go ، و « الشـــوجى » Shoji (٢) ، أو يذهبون للشراب معـا • وحتى أولئك الموظفون المتمدينون أو العصريون ، والذين يفضلون قضاء عطلات نهاية الأسبوع مع أسرهم ـ كما يفعل الأمريكيون ـ فانهم غالبا ما يقضون أوقاتهم كزوجين بصحبة بعض الأزواج الآخرين ممن ينتمون الى الشركة نفسها • وتهدف اللقاءات الاجتماعية مع زملاء العمل ـ فى جزء منها ـ الى مجرد اللهو ، الا أن الكثيرين يحاولون عمدا قضاء وقت طيب معا فى العطلات لتسهيل العمل معا خلال باقى أيام الأسبوع • ونظرا لأن الموظفين يدركون أن على كل منهم أن يحافظ على المشاعر الطيبة والودية مع الآخرين حتى بلوغ ســن التقـاعد ، فانهم لا يشبهون الأمريكيين من حيث قابليتهم للسخط على بعضهم البعض على طول الخط ، ولكنهم يبحثون دوما عن سبل لتخفيف حدة التوتر والمنافسة ، ولتقوية أواصر الزمالة والرفقة •

ونظـرا لحميمية العـلاقات بين العاملين اليابانيين ، فضـلا على كون الهروب من مشـكلات العمل الصـعبة بترك الشركة ليس عادة اختيارا واقعيا ، فان مشاعر القلق والضيق والتنافس وغيرها من المشاعر الداخلية لديهم تناظر على أقل تقدير مشاعر العاملين بالشركات الأمريكية • ولذلك لا يعد الاختلاط الاجتماعى بشكل ودى هدفا فى حد ذاته ، وانما هو وسيلة لاحتواء تلك المشاعر التى يمكن أن تمزق الجماعة فى النهاية •

وينبغى فهم نجاح الشركات اليابانية فى تجنب الاضطرابات العمالية المعطلة فى اطـار طبيعة الهوية الشخصية للعاملين وشـــدة ارتباطهـــم بشركاتهم • وقد تدعم هذا النجـــاح بحسن معالجتهم لشئون الاتحادات العمالية • ففى أعقاب الحرب العالمية الثانية حينما أصدرت قوات الاحتلال الأمريكى أوامرها للتوسع السريع فى اقامة الاتحادات العمالية ، سارع مسئولو الشركات اليابانية بالتحرك لدفع موظفيهـا للانخراط فى تلك الاتحادات • أى أن اتحادات العمال فى اليابان لم تولد من خلال الكفاح المرير لقيادات عمالية شديدة العداء للشركات ، ولكنها قامت بمبادرة من قيادات الشركات أنفسهم •

---

(٢) هذه الألعـاب هى العاب يابانية تقليدية تشبه لعبتى الطاولة والسيجة وغيرهما ـ (المترجم) •

ومع ذلك فان الحركة العمالية ـ التي حظيت بحماية قوات الاحتلال في بداية الأمر ـ صارت قوة جبـــارة ، وأحيانا قوة سياسية تتصف بالعنف • وتحركت الادارة لحث المخلصين لها على المشاركة فى نشاطات الاتحادات على أمل تخفيف حدة الاضرابات العمالية التي يمكن أن تؤدي في النهاية الى تخريب الشركات • كما قامت بتشجيع الموظفين ذوي الياقات البيضاء على الانخراط في اتحاد عمال الشركة نفسه الخاص بالعاملين من ذوي الياقات الزرقاء ، وأمدت تلك الاتحادات بالمقار والتسهيلات الأخرى لممارسة أنشطتها • وبعد أن ينتهي العاملون ذوو الياقات البيضاء من مهماتهم في الاتحادات العمالية ، تضمن الشركات لهم العودة الى مواقعهم الادارية السابقة ودون أن يفقدوا أقدمياتهم • وعندما تصل الاتحادات الى درجة عالية من التشدد ، تضطر الشركات أحيانا الى استخدام تكتيكات مشبوهة لتحطيمها واقامة اتحادات أخرى بديلة تحت رعايتها تكون أكثر تعاطفا مع أهداف الشركة • وقد أدركت الادارة أن مجرد الاتيان باتحادات معينة لن ينجح ببساطة ، ولذلك سعت سعيا حثيثا للحصول على معلومات من الاتحادات لاستكشاف فرص حل شكاوى العمال ، لخلق علاقات عمل أفضل وقوى عاملة أكثر رضا • ورغم أن اتحادات عمال الشركات من صنع شركاتهم ، وأن الاتحادات الحرفيـــة القومية تميـــل الى الضعف ، فان الاتحادات اليابانية تمثل مصالح العمال بقوة وتعمل من أجـــل تحقيق ما فيه الخير لهم ، وهي ان لم تفعل ذلك سوف يفقد قادتها تأييد العمال •

وتلعب الاتحادات أيضا دورا في تجميع وجهات نظر العاملين حول القضـــايا التي تمسهم بشكل مبـــاشر ، وذلك في اطار عملية « تحزيم الجذور » في الشركة • ورغم ما كانت تشعر به الادارة في الأربعينيـــات من قلق بشأن خطورة اتحادات العمال ، فقد صارت الآن تعتبرها صديقا لها يساعد في استقرار الشركة • ومن أجل تجنب علاقات العداء المتزايد ، وخلق جو مناســـب في العمل تخصص الادارة جزءا من وقتها للقـــاءات الاجتماعية مع قادة الاتحادات دون الانتظار لوقوع الخـــلافات التي تولد مناخا من العداوة بينهم•

ونظرا لأن التحديث يجري في اليابان بسرعة كبيرة ، فقد نشأ لديها اقتصاد مزدوج يضم قطاعين أحدهما حديث ومتطور ، والآخر أقل تطورا • ولهذا فان صفوة العاملين في الشركات الكبرى يتمتعون بتدريب أفضل ، وبأمان وظيفي أكبر ، وظروف عمل أحسن بالمقارنة بزملائهم في الشركات الصغيرة الأقل تطورا • وقد أدى ذلك الى شعور موظفي الشركات الكبرى بأنهم يتمتعون بمزايا بفضل انتمائهم لها • وبالاضافة الى ذلك فقد قامت

تلك الشركات على أيدى مجموعة من المديرين ، وليس ملاكا غرباء عنها ، مما أشعر العاملين بعدم وجود طبقة رأسمالية فوقهم وانما مجرد طبقة ادارية لا يختلف أسلوب حياة أفرادها كثيرا عن أسلوب حياتهم أنفسهم ٠

ومن جهة أخرى يشعر رجال الادارة بالشركات اليابانية بأن مديرى الشركات الأمريكية ، وليس فقط ملاكها ، يمنحـون أنفسهم الكثير من الرواتب والبدلات المتعددة بالمقارنة بما يمنحونه للعاملين ٠ أما فى اليابان فان الفارق المتواضع فى الأجور بين المديرين والعاملين من العمر نفسه يميل الى تقوية شعور العامل بارتباط هويته بشركته ٠

وفى بعض المجـالات تنظـم الاتحادات الدوليـة اضرابات طويلة معطلة ، ولكن الملاحظ أنه فى مثل تلك الحالات جميعا كان العمال واثقين من أن تلك الاضرابات لن تؤدى الى خسائر لشركاتهم ٠ ويسترك فى الاضطرابات موظفو الحكومات المحلية ، ومدرسـو المدارس الحكومية ، وعمال السكك الحديدية القومية والخاصة ، والعاملون فى الصناعات التى تحتكرها الحكومة كصناعة التبغ ، فضلا على عمال المناجم الذين ناضلوا بشراسة فى بداية الفترة التالية للحرب العالمية الثانية ، الا أن كل أولئك المضربين يشتركون جميعـا فى ثقتهم بأن تلك الاضرابات ، وما تسببه من تعطل للعمل ، لن تعرض للخطر مستقبل مؤسساتهم ٠ ذلك أن موظفى الحكومة يدركون أن الحكومة تستطيع عن طريق ما تفرضه من ضرائب أن ترفع أجورهم وتحسن أحوالهم ، بغض النظر عن فعالية وكفاءة تشغيل وحداتهم الحكومية ٠ كما يعلم العاملون بالسكك الحديدية الخاصة أن دخول شركاتهم تتقرر بوساطة هيكل معدلات أسعار الخـدمات ، والتى يمكن تعديلها اذا اضطرت الشركات لزيادة أجورهم ٠ وفى مطلع الحرب العالمية الثانية ، عندما كان الفحم هو المصدر الرئيسى للطاقة ، وكانت الحكومة تقدم الدعم اللازم لشركات انتاج الفحم الخاصة ، لم يكن العاملون بهـا يخشون من أن يؤدى تشددهم ونضالهم المرير الى اضعـاف القـدرة التنافسية لشركاتهم ٠

وفى أواخر الخمسينيات ، وحين أخذت شركات الفحم تغلق أبوابها نظرا لتقلص الاحتياطيات المتاحة من الفحم ، أضرب العاملون بها لادراكهم أنهم يستطيعون عن طريق الاضراب الحصـول على أفضل تسوية ممكنة لأوضاعهم مستندين فى ذلك على دعم الحكومة للصناعات الآفلة ٠ وفى الشركات العادية ، حيث ينحاز العاملون الى مصالح شركاتهم على المدى الطويل ، لم تكن الاضرابات معروفة تقريبا حتى انقضى الاحتلال الأمريكى للبلاد وبدأ الاقتصاد يعود الى حالته الطبيعية فى أوائل الخمسينات ٠

ومع تزايد الوفرة والرخاء والتشغيل الكامل للعمالة فى أواخر الستينيات ، أصبح الكثيرون من الشباب اليابانى واثقين من قدرتهم على كسب قوتهم حتى فى حالة تركهم العمل بشركاتهم الحالية ، الأمر الذى هدد الانضباط فى الشركات ودفع بالكثير من المديرين القلقين الى أن يحاربوا بشكل أشد من أى وقت مضى من أجل الحفاظ على تماسك شركاتهم .

وفى ذروة النمو الاقتصادى حينما كانت البطالة لا تتعدى الواحد فى المئة ، وكان بمقدور العاملين أن يجدوا عملا فى أى مكان آخر فضلوا الاستمرار فى العمل فى شركاتهم . ومع تجدد المخاوف من حدوث ركود اقتصادى وتزايد فى البطالة فى أعقاب أزمة النفط فى عام ١٩٧٣ ، شعر العاملون باعتمادهم الكبير على شركاتهم مما أدى الى مزيد من التحسن فى الانضباط داخلها . وعلى الرغم من أن مستوى معيشة اليابانيين حاليا يتساوى مع مستويات المعيشة فى أكثر بلدان العالم تقدما ، فان الوفرة لم توقف العاملين عن الكد فى العمل .

وحتى فى القطاع العام لم تحدث فى الأعوام الأخيرة سوى القليل من الاضرابات المتعمدة . وتجدر الاشارة الى أن الاضرابات فى هذا القطاع غير مشروعة من الناحية الرسمية ، وعندما حاولت بعض اتحادات العمال اختبار شرعية حق الاضراب فى عام ١٩٧٦ تم ايقاف الاضراب قبل الموعد المعلن والمحدد لانهائه ، وذلك استجابة للرأى العام وليس بقوة القانون . ذلك أن العاملين بالقطاع الخاص ، والذين يكدون فى عملهم ويرضون بما يعتبرونه زيادات سنوية معقولة فى أجورهم ، لايمكن أن يسمحوا للحكومة بمحاباة موظفيها المضربين فى القطاع العام وتوفير ظروف أفضل لهم .

كما أن الصحف ، والتى كانت قد اتخذت فى البداية موقفا متعاطفا مع العاملين المضربين ، سرعان ما غيرت موقفها نتيجة لازدياد حدة رد الفعل الشعبى ، وبدأت تنشر أخبارا عن سخرية تلاميذ المدارس من زملائهم من أبناء العاملين المضربين نظرا لما يسببه آباؤهم من اضرار بالصالح العام ، وبالتالى لم يكن مجديا من الناحية السياسية أن يقوم موظفو القطاع العام باستغلال سلطاتهم لايقاف تشغيل المصالح العامة كى يزيدوا من مرتباتهم بالمقارنة لنظرائهم فى القطاع الخاص . وليس ذلك لمجرد رضا معظم العاملين اليابانيين أساسا بأوضاعهم واحساسهم بأن مصالحهم محل رعاية ، ولكن لأن العاملين بالقطاع الخاص والذين لا يضربون — نظرا لاخلاصهم الشديد لشركاتهم — يضغطون على الرأى العام بقوة كافية لكبح الاضرابات فى القطاع العام .

وربما كان ما يتركه نظام الشركات اليابانية من أثر على احترام الفرد لنفسه لهو أهم من نجاح تلك الشركات فى تعبئة العاملين بهـا من أجل زيادة الانتـاج وتجنب الاضرابات المعوقة ٠ وفى المقابل فان العامل الأمريكى ، حين يجد نفسه مفصولا أو مسرحا مؤقتـا بمجرد أن يصل البيان المالى لشركته الى منطقة الخطر الحمراء ، يصير عليه أن يعتمد على تأمين البطالة ، ويجد من الصعب عليه أن يحتفظ بالاحترام العظيم للنفس والذى ينبع من قدرته على العمل ٠ ولذلك يكون من السهل فهم دوافع هذا العامل ، الذى يعلم بأنه سوف يفصل فى تلك الحالات ، حينما يطالب بأجر أكبر فى الوقت الحاضر تحسبا للمستقبل ٠ الا أنه حين يفعل ذلك يبدأ فى قياس اسهاماته فى الشركة ، بل وربما قيمته الشخصية بمقياس مادى بحت ٠ وحتى كبـار المسئولين الأمريكيين الذين يتم اسـتبعادهم أو تنزيلهم لعدم ربحية قطاعاتهم ، أو الذين تجرى تنحيتهم بسرعة بمجرد تزايد عدم الرضا عن أداء شركاتهم ، فانهم لا يمكنهم تجنب الشك فى أنفسهم فضلا على الشك فى شركاتهم ٠

أما فى اليابان فلا يمكن لشركة أن تجلل أحد مسئوليها بالخزى على هذه الصورة ما لم يمسك به فى فضيحة رهيبة وذائعـة الانتشار ، وحتى فى تلك الحالة القصـوى للتـورط فان المسئولين الآخرين بالشركة يجدون سبيلا لامتصـاص الضربة اذا ما كان ذلك المسئول قد أبلى — فى الحقيقـة — بلاء حسـنا فى أدائه من أجـل الشركة ٠ أما المسـئولون الذين تضطر الشركة الى تنزيل درجاتهم ليتحملوا المسئولية عن مشكلة عامة ما ، فانهـم غالبـا ما يجـرى تعويضـهم بالمكافآت وغير ذلك من صور التكريم داخل الشركة بحيث لا يشعرون بالاضطرابات العقلية أو الذهول ٠ ذلك أن النجاح والفشل كلاهما يأتى نتيجة للجهد الجماعى ، ولا يتم أبدا القاء مسئوليتهما على عاتق شخص واحد بمفرده ٠ وفى أسوأ الأحوال حينما يسوء أداء مسئول ما ، فان خدمته يجرى انهاؤها بسرعة أكبر قليلا من المقرر ، أو لا تتم ترقيته الى الوظيفة التالية بسهولة تامة ٠ ولا يتعرض المسـئولون السابقون لتشـويه سمعتهم بوسـاطة المسئولين الجدد ، وانما يبقون بصـفة عامة على علاقتهم الطيبـة مع خلفائهم ٠

وبالنسبة للعـاملين اليابانيين الذين يشعرون بأنهم يؤدون ما هو أكثر من المطلوب ، وبأن زملاءهم يقدرون ذلك فانهم ينعمون باحساس بقيمتهم الشخصية أعظم من احساس أولئك الذين يكتفون ببذل الحد الأدنى المطلوب من الجهد ، وهو النمط الأكثر شيوعا فى الولايات المتحدة .

وباختصار فان الشركة اليابانيـــة الكبيرة ، وهى هيكل مؤسسى لم ينشأ فى اليابان التقليدية وانما فى يابان منتصف القرن العشرين ، قد طورت نظاما عصريا وفعالا للغاية لادارة الشركات الكبرى يتلاءم بشكل جيد مع متطلبات النصف الثانى من القرن العشرين • ولم يقض هذا النظام على المشكلات ، فهناك المديرون السيئون ، كما أن هناك المديرين المجيدين • كما يشـــعر العـــاملون بالتعاسة ازاء تكليفات العمل المملة وبالقلق على مصاعبهم الشخصية وبالاحباط نتيجة للشعور بعدم التقدير الكافى لهم ، الا أن الشركة اليابانية الكبيرة المعاصرة تعد بالمقاييس العالمية مؤسسة على قدر كبير من النجاح • وهى ناجحة ليس بسبب مجموعة غامضة من الولاءات المحفورة فى شخصية الجنس اليابانى ، وانما لأنها تمد العاملين الذين يؤمنون بأن نجاح شركتهم يعد أفضل رعاية لمستقبلهم ، بالاحساس بالانتماء والفخر • ويساعد ما يشعر به الكثيرون من اليابانيين من استقرار وزهو بسبب انتماء أحد أفراد العائلة لاحدى الشركات الكبرى على دعم الاستقرار السياسى وضبط الايقاع فى المجتمع ككل •

الفصل السابع

التعليم الأساسى : المستوى الرفيع والمساواة

يحسد المراســلون الأمريكيون فى طوكيــو نظراءهم اليابانيين لما يتمتعون به من جمهور قراء على أعلى مستوى ، وما تحظى به صــحفهم الكبرى من موارد واسعة . وقد لاحظ « كروكر سنو » Crocker Snow وهو مراسل ســابق لصحيفة « بوســطن جلوب » Boston Globe فى طوكيو ، أن رجال الصحافة فى اليابان يزعمون أن القــارىء النمطى للصحف اليابانية اليومية الثلاث الكبرى (والتى يبلغ توزيعها مجتمعة نحو ستة عشر مليون نسخة) لهو أحسن اطلاعا واحــاطة فيما يتعلق بالشئون الدولية مقارنة بقارىء الصحف اليومية الممتازة التى تصدر فى الساحل الشرقى الأمريكى .

كما يزعم المعلقون على الأنباء فى شبكات التليفزيون القومية التجارية فى اليابان أن مشاهديهم يتمتعون بمستوى فهم علمى يسمح لهم باستخدام مختلف المعادلات الكيميائية عند التطرق فى تعليقاتهم لموضــوعات مثل التلوث والمحطات النووية وغيرها من القضايا العلمية الأخرى .

ويعترف « ريتشارد هالوران » Richard Halloran مراسل السابق لصحيفة « نيويورك تايمز » فى طوكيو ، بقدرة كبريات الصحف اليومية اليابانية على تقديم معلومات تفصيلية لقرائها عن التطورات العالمية تضارع ما تنشره أهم وأشهر الصحف الأمريكية ، ويعلل ذلك بأن تلك الصحف تستطيع أن تحاصر الحدث الصحفى بعدد كبير من المندوبين الصحفيين يفوق القوة العددية التى يمكن لعشرة من الصحف الأمريكية أن تخصصها لمتابعته .

وتنشر تلك الصحف كما أكبر من التحليلات للخيارات السياسية والخططية لحكومتهم القومية بالمقارنة بما تقدمه صحيفة «واشنطن بوست»

Washington Post من تحليـــلات فيما يتعلق بسياســات الحكومة الأمريكية • وتعتبر هــذه الصحف على قدر عال من التنافسية من حيث التشغيل التجارى ، ويمكنها القيام بمثل تلك التغطية الشاملة للأحداث نظرا لما يتمتع به قراؤها من معرفة واهتمام كافيين •

وبخلاف مثل هذه الانطباعات العامة ، من الصعب أن نجد مقياسا كميــا ذا مغزى يمكن عن طريقه مقــارنة المســتويات التعليمية للكبار فى مختلف بلدان العالم • ولعل أكثر المقــارنات مغزى فى هذا الصــــدد لهى المقارنة بين الدول المختلفة من حيث مستويات شعوبها فى مجالات مثل الرياضيات والعلوم الطبيعية ، حيث تلعب العوامل الثقافية والتاريخية دورا أقل نسبيا بالمقارنة بما تلعبه فى مجال العلوم الاجتماعية والانسانية• وحيثما تتوافر الاحصاءات والمعلومات من أجـــل عقد المقارنات بين الأمم المختلفة لا نجد دولة تتفوق على اليابان فى المستوى العام •

ويشير الباحث « ناثان جلازار » Nathan Glazer الى أن اليابان قد جاء ترتيبها الثــانى ــ بعـــد اسرائيـــل ــ فى اختبــارات الانجـــاز « Achievement tests » التى عقدت عام ١٩٦٤ لأبناء اثنتى عشرة دولة فى سن الثالثة عشرة ، وذلك فى مجال الرياضيات • وكانت هذه النتيجة تعبر عن عينات مختارة ، وعندما تم تعديلها لحساب متوسط التقديرات لتلك المجموعة العمرية جاء ترتيب اليابان فى المركز الثالث ، الا أن الدولتين اللتين أحرزتا المركزين الأول والثانى لم تسبقاها سوى بفارق ضئيل •

وحينما عدلت النتـائج لتحـديد الدولة التى حقق أبناؤها انجازا يضعهم بين الثلاثة الى الأربعة فى المئة الحاصلين على أعلى التقديرات فى المجموعة العمرية بأكملها ، احتلت اليـــابان المركز الأول فى مقررات الرياضيات للمرحلة قبل الجامعية ، كما حصلت على المرتبة الأولى كذلك ، وبفارق أكبر ممن تلاها ، بالنسبة لمقررات الرياضيات غير الجامعية •

وأبلى الشباب اليابانى بلاء حسنا كذلك فى الاختبـــار الدولى فى العلوم ، والذى عقد سنة ١٩٧٠ واشترك فيه أبنـــاء تســع عشرة دولة تتراوح أعمارهم بين العاشرة والأربع عشرة سنة • وبالنسبة للأطفال فى عمر العشر سنوات ، حقق اليابانيون المركز الأول فى الاختبارات الفرعية فى علوم الأرض ، والكيمياء ، والأحياء ، وعلى الرغم من احتلالهم للمركز الرابع فى المعلومات ، الا أنهم حصلوا على المركز الأول فى الترتيب العام بسبب تربعهم على المركز الأول فى القدرة على الفهم ، وتطبيق المبادىء العلمية ، وفى العمليات العقلية المتقدمة •

أما أبناء اليابان ممن هم فى الرابعة عشرة من عمرهم فقد أحرزوا المركز الثانى بعد المجر فى علم الاحيـاء ، والمركز الأول فى الفيزياء ، والكيمياء ، والعلوم العملية • وعلى الرغم من حصولهم على المرتبة الثانية فى المعلومات ، فقد احتلوا المركز الأول فى الترتيب العام نظرا لنتائجهم العالية فى اختبارات الفهم ، وتطبيق المبادىء والعمليات العقلية المتقدمة •

ولا يمكن اعتبار هـذه الانجازات غير مرتبطه بحقيقـه أن المدارس الاعـــدادية فى اليــابان تضـــم معــامل للعلوم ، وتصل نسبة معلمى العلوم بها من خريجى كليات العلوم الجامعية ثلاثة وتسعين فى المئة ، وهو رقم قياسى لا تنافسها فيه أى دولة أخرى • أما الولايات المتحدة فقد جاء ترتيبها الخامس عشر بين الدول التسع عشرة المشتركة فى الاختبارات وذلك من حيث المجموع الاجمالى للدرجات •

ومن بين الأطفال الأمريكيين ، حتى المقيمون منهـــم فى اليــابان ، لم يغامر بدخول المدارس اليابانية العادية سوى حفنة صغيرة ، فى حين يلتحق الآلاف من الأطفال اليابانيين بالمدارس الأمريكية • ومن المعروف أن أولئك اليابانيين الذين يلتحقون بالمدارس الابتدائية والاعدادية فى أرقى الأحياء الأمريكية حين يعودون الى اليابان يكون مستواهم فى الرياضيات والعلوم الطبيعية متخلفا عن أقرانهم اليابانيين فى الصف الدراسى نفسه بعام أو عامين دراسيين • وينطبق هذا كذلك بالنســـبة لتعليم المهارات البدنية التى تركز عليها المدارس اليابانية ، ناهيك عن التاريخ اليابانى والتاريخ الصينى •

ويفترض الكثيرون أن اليابان تهمل تعليم المهارات الفنية والموسيقية، ولكن « وليام كيه كومينجز » William K. Cunnings ، والذى قام بالكثير من الدراسات الثقافية المقارنة بين أمريكا واليابان بالنسبة للتعليم الابتدائى يسرد فيما يلى ملاحظاته على فصول الموسيقى بالمدارس اليابانية فيقول : « بوصول التلاميذ الى الصف السادس يكون معظمهم قد صار قادرا على اللعب بسهولة على ثلاث آلات موسيقية على الأقل • وعنـــدما رأيت هذا الانجاز للمرة الأولى لم أصدق عينى ، ولكن بعد أن شاهدته فى خمس مدارس ابتـــدائية تبين لى أنه انجــاز واســع الانتشــار • أما فى المدارس الأمريكية فانه على الرغم من أن أعضــاء الأوركسترا والفـــرق الموسيقية قد يمكنهم تحقيق مثل ذلك المستوى ، الا أن القاعدة العريضة للتلاميذ يظل معظمهم أميين من الناحية الموسيقية • وتعد المقارنة فى مجال الفنون الأخرى مقارنة مثيرة بالقدر نفسه تقريبا • « وحينما قامت بعثة

أجنبية من منتجى البرامج التليفزيونية بملاحظة الحفلات الموسيقية التليفزيونية التى تنتجها هيئة الاذاعة والتليفزيون القومية اليابانية (NHK) انتابتهم الدهشة من قلة ما ينفقه فريق العمل التليفزيونى من وقت فى اجراء التجارب (البروفات) على الحفلات حتى قيل لهم ان المنتجين والمصورين والمساعدين الآخرين يستخدمون كلهم العلامات الموسيقية نفسها كاشارات للبدء ، مما يعكس مقدرة كل فرد منهم على قراءة الموسيقا ، الأمر الذى لا يمكن التسليم به بالنسبة للعاملين فى الاستديوهات التليفزيونية الأمريكية ٠

ولعل السبب فى بعض تلك الفوارق يمكن أن يعزى ببساطة الى أن مدة العام الدراسى فى اليابان تزيد بنحو الثلث عنها فى أمريكا (٢٤٠ يوما فى اليابان مقابل ١٨٠ يوما فى أمريكا) ٠ وكما يلاحظ الباحث «كومينجز» Cummings فان معدلات مواظبة تلاميذ المدارس الابتدائية والاعدادية فى اليابان أعلى بالمقارنة بالمعدلات الأمريكية ٠

وربما كان الأمر الأجدر بالملاحظة أكثر من المستوى العالى للتعليم اليابانى لهى تلك النسبة المئوية الضئيلة للبابانيين الذين لا يستطيعون تحقيق مستوى عال فى اختبارات القراءة والكتابة ٠ هذا بينما يضطر الجيش الأمريكى لرفض عدد كبير من المتقدمين للالتحاق به بسبب الأمية التى تكاد تكون منعدمة فى اليابان ٠ وعلى الرغم من أن المقارنات الثقافية الدقيقة بين الأمم المختلفة شبه مستحيلة ، فان البعض يقدرون نسبة الأمية فى الولايات المتحدة بنحو ٢٠٪ فى مقابل أقل من ١٪ فى اليابان ٠

وقد كان دافع اليابانيين لنشر التعليم الرسمى على القدر نفسه من القوة التى تميزت بها جهودهم لزيادة الناتج القومى الاجمالى ٠ ففى عام ١٩٥٥ وحده واصل نحو نصف عدد التلاميذ اليابانيين دراستهم بالمدارس الثانوية ، واتجه أقل من ١٠٪ منهم الى المعاهد المتوسطة ٠ وفى أواخر السبعينيات بلغت نسبة من يتمون تعليمهم الثانوى الى اجمالى عدد الطلاب من الجنسين ما يزيد على ٩٠٪ مقارنة بنسبة ٨٠٪ فى الولايات المتحدة ٠ ويتم معظم التلاميذ اليابانيين الذين يلتحقون بالمدارس تعليمهم بها بنجاح ، ففى عام ١٩٧٥ على سبيل المثال أتم نحو ٩٧٪ ممن التحقوا بالمدارس الثانوية تعليمهم بنجاح مقارنة بنسبة ٧٩٪ فى أمريكا ٠

وعلى مستوى التعليم بعد الثانوى ، يدخل الكليات أعداد متساوية تقريبا من الجنسين ، غير أن الفتيات يفضلن عادة الكليات ذات الدراسة

لمدة عامين ، بينما ينجه الفتيان فى أغلب الأحوال الى الكليات ذات السنوات الأربع ·

وعلى الرغم من أن نسبة الشباب في سن الالتحاق بالجامعات فى كل من أمريكا واليابان والذين يدخلون الكليات يصل الى نحو ٣٥٪ الى ٤٠٪ ، الا أن اليابانيين عـادة يتمون تعليمهم الجامعى ، فى حين يترك الكثيرون من الأمريكيين كلياتهم دون أن يكملوا دراستهم · وتبلغ نسبه الطلاب اليابانيين الذكور الذين هم فى منتصـف العشرينيات من العمر والذين أكملوا تعليمهم بالكليات ذات السنوات الأربع ٤٠٪ تقريبا مقارنة بنحو ٢٠٪ فى الولايات المتحدة (غير أن النسبة ترتفع الى حوالى ٣٠٪ بين الشباب الأمريكى فى أواخر العشرينيات من العمر) ·

وعلى الرغم من أن الدراسات العليا فى اليابان لا يلتحق بها سوى قلة من الشباب ، فان الرغبة فى مواصلة التعليم العالى أكبر مما نوحى به أرقام المسجلين بالكليـــات نظـــرا لأن الأماكن المتاحة بها ما زالت غـير كافيـــة لمواجهـــة الطلب · وبينما تتـــوافر فى أمريكا فرصـــة الالتحاق بالتعليم الجامعى والعالى تقريبا لكل طالب يتخرج من المدرسة الثانوية ، فان الفرص فى اليابان هى ثلاثة أماكن لكل أربعة متقدمين · وحتى بعد أن يتم الطلاب تعليمهم الرسمى فان عددا كبيرا جدا منهـــم يواصلون التعلم عن طريق المراسلة الى جانب البرامج التعليمية الخاصة التى تنظمها جهات عملهم ، وذلك سواء كان التعلم فى هذا المجال أو ذاك من متطلبات العمل التى تحددها شركاتهم أم لا · وتتابع نسبة كبيرة جدا من اليابانيين قراءة الكتب الجادة والتمكن من الفروع الجديدة للمعرفة ·

ولا يخلو نظام التعليم اليابانى من مشكلات رئيسية · فالجامعات تقوم بمنح الشهادات للطلاب ، وهى وظيفة هامة ، الا أن هيئات التدريس تكرس جزءا محدودا من وقتها للتدريس وللطلاب · ويقل ما يبذله الطلاب الجامعيون من جهد دراستهم كثيرا عما يبذلونه لاجتياز امتحانات القبول بالجامعات ، وتعوزهم الدقة التحليلية ، كما أن مواظبتهم على حضـــور الدروس غير مرضية · أما حجم الانفاق الجامعى لكل طالب فهو منخفض الى درجة غير معقولة ، ويعد مستوى وتنوع البحوث المتقدمة محـــدودا للغاية · ويميل الطالب اليابانى فى كتاباته الى اتباع الارشادات العامة أكثر مما يطور شيئا يعبر عن الأصالة والابداع الشخصى · وتلعب امتحانات القبول بالمدارس الثانوية وكذا الجامعات ، والتى يشتد التنافس فيها ، دور كبـيرا يؤدى الى تقييـد سعة الأفق الفكرى للطـالب ، والقضـاء على

النشاطات التى تخرج عن نطاق المقررات والمناهج الدراسية ، واهمال التنمية الاجتماعية لشخصية الطالب ، كما يؤدى به ، فى حالة رسوبه فى اجتياز تلك الامتحانات ، الى الاحباط النفسى •

ولا يوشك الأمريكيون على استيراد تلك المشكلات التى تظهر فشلا عميقا فى نظام التعليم اليابانى ، ومع ذلك فان الحفاظ على الدافع القوى للتعلم ، والمستوى الرفيع للتعليم الالزامى على مدى أعوامه التسعة كلها ، والمجال الواسع للبرامج التعليمية التليفزيونية يعد انجازا يابانيا رائعا يستحق المحاكاة •

الحافز على التعلم : الامتحانات والمسئولية الجماعية

لا يشعر اليابانيون بالاشباع لمجرد أنهم يقضون فى مدارسهم يوما دراسيا أطول ، ويمتد عامهم الدراسى أياما أكثر بالمقارنة بالطلبة الأمريكيين • لذلك نجد أن ما يزيد على نصف الشباب اليابانى يلتحقون أحيانا خلال فترة تعليمهم الأساسى أو الثانوى ببعض المدارس التكميلية • وتختلف تلك المدارس من حيث النوع والحجم ، الا أن غالبيتها تهدف الى تحسين فرص التلاميذ فى اجتياز امتحانات القبول بالجامعات أو المدارس الثانوية بحيث يمكنهم الالتحاق بالمدرسة أو الكلية التى يرغبون فيها • واذا ما واصل أولئك التلاميذ استعداداتهم بجد واجتهاد لمدة عام أو عامين، فانه يتكون لدى [illegible]هم فكرة جيدة عن نوع الكلية التى يحتمل أن يمكنهم الالتحاق بها من خلال امتحانات القبول • وبعد انتهاء تلك الامتحانات فان نسبة تصل الى نحو ثمانى عشرة فى المئة من الطلاب ، ونسبة أقل الى حد ما من الطالبات ، ممن فشلوا فى تحقيق نتائج تكفى لالتحاقهم بالكليات التى يرغبون فيها يبقون لمدة عام آخر أو أكثر دون قيد فى أى من المؤسسات التعليمية (ويطلقون عليهم اسم « Ronin » أو « ساموراى » بغير سيد) للتحضير لمحاولة أخرى •

وتنبع الضغوط التى تحيط بامتحانات القبول تلك من حقيقة أنها الوسيلة الوحيدة أو تصريح المرور الوحيد للقبول بالمعاهد التعليمية المرموقة وللحصول ــ فيما بعد التخرج ــ على الوظيفة الأولى فى حياته والتى يكون لها شأن كبير فى تحديد مستقبله بأكمله • وفى الحقيقة فان الطالب الأمريكى الذى يتخرج من جامعة مرموقة ، ويحصل على وظيفة مرموقة فى بداية حياته ، يحتمل أن يوالى نجاحه أكثر من غيره بشكل

واضح • الا أن الفرد الأمريكى ـ الذى لم تواته الفرصة الأولى ـ يبقى لديه الأمل الى حد ما فى الحصول على فرص عديدة للتقدم على مدى حياته الوظيفية • أما فى اليابان فان الجميع ، وعلى نطاق واسع ، يسلمون بأهمية الجامعة التى يتخرج منها المرء فى تحديد نجاحه فيما يلى من مجرى حياته ، الأمر الذى يجعل طموحه الى مستقبل وظيفى مرموق مدى الحياة يتركز فى امتحانات القبول بالجامعات •

وتقيس تلك الامتحانات المعارف المكتسبة مفترضة ، وهو فرض مقبول على نطاق واسع ، أن النجاح لا يعتمد على القدرات الفطرية ، أو المقاييس العالمية للذكاء ، أو الاستعداد العام ، وانما يعتمد على المقدرة على استخدام تلك القدرات الفطرية فى الدراسة العلمية المنظمة • ومن المسلم به أن القدرات الفطرية قد تؤثر على قدرة الفرد على استيعاب المعلومات ، ولكن من وجهة النظر اليابانية توجد طريق واحدة فقط لتغيير تلك النتيجة هى المزيد من الدراسة • ولا يتعرض للانتقاد ، لتباطؤهم فى شق طريقهم ، أولئك الذين يضيعون عاما أو أكثر فى محاولاتهم للالتحاق بالكلية التى يرضونها من خلال معاودة أداء امتحانات القبول بالجامعات وفى مقررات دراسية تتسم بالحشو ، بل على العكس يمتدحهم الآخرون لمثابرتهم •

ويعاب كثيرا على امتحانات القبول بالجامعات ما تسببه من توتر مفرط ، وحفظ واستظهار للمعلومات دون فهم لها ، وتنمية فكرية فى اتجاه واحد ، وقضـــاء على النشـــاطات التى تخرج عن نطـــاق المقررات الدراسية ، وتضييع لبهجة الشباب على التلاميذ المتقدمين لتلك الامتحانات •

وتحظى الروايات المرعبة عن التحضـــير لتلك الامتحانات بانتشار واسع ، رغم أن الحالات المتطرفة فى هذا الصدد هى فى الحقيقية قليلة العدد • فهناك حوادث الانتحار بسبب الفشل فى الامتحانات ، الا أن معدلاتها قد تقلصت منذ أواخر الستينيات • وعموما فان معدلات الانتحار فى اليابان لا تعـــد مرتفعة بالمقاييس الأوروبيـــة • وقد قام رجال التعليم بعـــدة اصلاحات من أجل الحد من حمى الامتحانات ، وان لم تسفر عن نجاح كبير فى هذا الصدد ، لأن الرغبة فى تحقيق انجاز من خلال امتحانات القبول بقيت على قوتها •

ولا يدافع أحد عن الحالات المتطرفة « لجحيم الامتحانات » ، واذا ما تم تصدير مثل هذا النظام الى أمريكا فمن المحتمل ألا تصل به الى مثل تلك الحدود المفرطة • ومع ذلك ينبغى ألا نغفل العوامل الكثيرة المنطقية

التى نميل الى جانب تلك الامتحانات ، ومنها سهولة التنبؤ بمحتوياتها بدرجة عالية حتى ان المدارس والطلبة وأولياء أمورهم يعلمون كيف يستعدون لها ٠

كما أن سلطة المدرسة النقديرية فى الحكم على مستوى الطلاب يمكن اهمالها فى ظل هذا النظام ، لأن ما يضعونه من تقديرات أو يسطرونه من توصيات بشأن تلاميذهم ليست لها أهمية فى القبول بالجامعات ٠ ولذلك فمن الأمور الواضحة أمام الطالب بشكل بين أن مستقبله يعتمد على أدائه المتميز كما تقيسه امتحانات القبول وحدها ٠ ويأتى التحفيز من داخل الطالب نفسه ، الذى يعى مسئولياته نحو والديه ونحو مدرسته ، والذى يهتم بمستقبله فيدفعه كل ذلك الى التعلم حتى يصبح مستعدا لامتحانات القبول ٠

وكما أوضحت نتائج الاستبيان الذى صاحب امتحانات الانجاز فى مادة العلوم ، والتى شارك فيها التلاميذ من تسع عشرة دولة ، فان الأطفال اليابانيين يستمتعون بالمدرسة أكثر من غيرهم من التلاميذ فى الدول الأخرى ٠ ويقوم المعلم بدور الناصح الذى يحاول مساعدة تلميذه فى مواجهة الامتحان ٠ ذلك أن احساس المعلم اليابانى بمسئوليته نحو معاونة تلاميذه خارج ساعات الدرس هو احساس أرحب ، حتى انه عادة ما يتواجد فى مدرسته فى كثير من الأيام خلال العطلة الصيفية ٠

ويزداد التحفيز على تحقيق انجاز مشرف فى الامتحانات بفعل الانتماء العضوى الوثيق لجماعات مختلفة ٠ فالأسرة تتنافس ، بشكل ما ، مع بقية الأسر التى ترى أن نجاح أبنائها ينعكس مباشرة على نجاحها ٠ وكما يوضح الباحث « توماس رولين » Thomas Rohlen فان الأسرة الصغيرة والمتماسكة تعد أطفالها لامتحانات القبول بشكل أفضل مما تفعل الأسر الكبيرة أو المفككة أو التى فقدت أحد الوالدين ، ذلك أن الأسرة المتماسكة تبذل نفسها فى سبيل أبنائها ، فتلحقهم بالمدارس التكميلية ، وتساعدهم فى الاستذكار فى البيت ، وترتب حياتها الأسرية بحيث تضمن قدسية وحرمة الدراسة ٠ ويظهر الوالدان ، وبخاصة الوالدة ، اهتماما عظيما بمدى حسن اعداد المدرسة لأبنائها للامتحانات ٠ وفى أثناء الدراسة بالمرحلة الاعدادية ، يعد الحاق الأبناء بمدارس أخرى غير المدارس العامة المحلية أمرا غير واقعى بالنسبة لأولياء أمورهم والذين يضطلعون بالتالى بدور نشيط فى أنشطة تلك المدارس ، ويساندون المدرسين الممتازين والمديرين الذين يسعون للحفاظ على المستوى العالى للتعليم ٠

وفضلا على ذلك توجد منافسة حادة بين المدارس المختلفة على الحاق خريجيها بأفضل المدارس والكليات • وتماما مثلما تتنافس القرى على اقامة أحدث وأفضل المباني ، فان المدارس تناضل من أجل الحصول لخريجيها على نصيب الأسد فى المعاهد التعليمية المرموقة فى المراحل الأعلى التالية • ويشعر المدرسون بأنهم مسئولون عن معدلات نجاح تلاميذهم نظرا لمسئوليتهم عن حياتهم الخاصة وشعورهم بالحافز على الدراسة ، فضلا على سلوكهم فى قاعات الدرس •

وبهذا فان النظام التعليمى يقوى دور الفاعلين الأساسيين ، وهم الطلبة والمدرسون وأولياء الأمور ، فى الانحياز للطالب ومساندته أثناء اعداد نفسه للامتحانات • واذا أخذنا الميل للاسترخاء الذى يأتى مع الوفرة والرخاء ، فان المدارس فى اليابان ، مثلها مثل الدول الأخرى الحديثة ، تواجه خطر تراخى المعايير • ويستخلص الباحث « رولين » Rohlen من مقابلاته التى أجراها فى مختلف المدارس اليابانية أن بقاء نظام الامتحانات التأهيلية ضرورى لضمان الحفاظ على الانضباط والمعايير العالية •

وتتمتع امتحانات القبول بالجامعات بمزايا واضحة بالمقارنة بامتحانات الشهادة الثانوية العامة ، والتى تعكف أمريكا الآن على دراسة فكرة تطبيقها • فمن غير المحتمل ، فى ظل النظام الذى يعتمد على امتحانات الشهادات العامة ، أن يتحفز الطلبة والمدرسون وأولياء الأمور بشكل ايجابى ما لم يكن الطالب على حافة الرسوب •

ومن ناحية أخرى فان امتحانات القبول تعنى الكثير لليابانيين لأنها لا تنطوى على مجرد تقديرات اعتباطية تقوم بها السلطات المعنية ، وانما هى تعبير عن المتطلبات الحقيقية للمؤسسات التعليمية من أجل أن يحقق من يلتحقون بها مستوى معينا • ويزداد التحفيز بشكل كبير فى الاستعداد لدخول امتحانات القبول بين معظم التلاميذ الذين يرغبون فى الالتحاق بالمدارس الثانوية ، والذين يشكلون نسبة تسعين فى المائة من مجموعتهم العمرية ، أو الذين يريدون اكمال تعليمهم العالى بعد ذلك والذين تصل نسبتهم الى خمسين فى المائة — من أجل التمكن من الالتحاق بالمدرسة أو الكلية التى يطمحون اليها • وبمجرد دخول الطالب كلية ما ، ورغم أن الامتحانات لا تنتهى ، فانه لا يحتاج لأن يقلق من امكانية فصله منها بسبب فشله فى الدراسة الجامعية ، الأمر الذى ينمى احساسا بالانتماء الى جماعة يتبادل معها الدعم والمساندة •

ولدى التحاق الطالب اليـابانى بمدرسة ثانوية أو كليـة جامعية مرموقة يكون قد اقتنع داخليا بأهمية الكد فى العمل • وربما لا يكون قد استمتع بالضغوط التى شكلها جحيم الامتحانات ، الا أنه يكون قد تعلم الانضباط فضلا على اجادة مجموعة من المعارف • وبالرغم من كل تجاوزات نظام امتحانات القبول ، فان الرغبة فى النجاح فيها تؤدى للحفاظ على تماسك الجماعة والتحفيز على الدراسة • ولا تنحصر المنافسة فى تلك الامتحانات بين الطالب وبين دائرة صغيرة من الأصدقاء الحميمين ، وانما تمتد لتشـمل الآلاف ممن لا يعرفهم والذين يطمحون للالتحاق بالكلية نفسها • ويلعب الارتبـاط القوى للطـالب بأقرانه فى المدرسة وبأسرته وبمدرسيه ، وارتباطهم به دورا كبيرا فى تقوية تحفيزه على الدراسة • فالكل يريد له النجاح • ويحدث الشىء نفسه فى مستقبل حيـاته حين يلعب ارتباط الفرد بمجموعة العمل وايمانه بأبدية علاقته بها دورا كبيرا فى سعيه لاجادة كل ما يحتمل أن يثبت مستقبلا فائدته له ولمجموعته فى العمل ولشركته ككل • وتكسب الأمة ، كنتيجة لنظام الامتحانات ذلك ، ذخيرة كبيرة من الأفراد الذين حسن تعليمهم وتسلحوا بقدر كبير من الثقافة العـامة ، والذين يتصـفون بحب الاسـتطلاع والقابلية للتعلم والانضباط والاحساس بالشئون الانسانية والمدنية • وعلى الرغم من كثرة الشكوى من نظام القبول بالجامعات ، فان أحدا لم يحاول اضعافه ، وذلك لأن أحدا لم يستطع أن يستحدث نظاما أفضل يضمن الحفاظ على الحافز وروح الكد فى العمل ، وتماسك وتكافل الأسرة والمدرسة •

تماثل واتساق المعايير القومية

ظلت وزارة التعليم اليابانية ، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية ، تقوم بتأليف الكتب المدرسية لكل المواد ولكل صف دراسى • وبعد الحرب وضعت قوات الاحتلال الأمريكى مجموعة جديدة من القواعد الاستشارية من أجل توجيه أكثر ديمقراطية للتعليم الالزامى • ولا يتحدد التعليم الالزامى فى اليابان بسن معينة ، وانما باكمال تسع سنوات دراسية ، ولكن معظم التلاميذ ينهون الصف التاسع فى سن الخامسة عشرة • وقد تأثرت بعض تلك القواعد الارشادية لمحتوى المناهج الدراسية بأفكار رجال التعليم الأمريكيين الذين ينتمون الى ولايات تتبع توجيهات مشابهة مثل ولايتى كاليفورنيا ونيويورك • وبعد انقضاء الاحتلال حافظت وزارة التعليم اليابانية على الاتجاه الديمقراطى ، الا أنها قامت باعداد دليل ارشادى

يصل حجمه الى حجم الكتاب ويوضح بشكل أكثر تفصيلا أساسيات المناهج الدراسية لكافة المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية فى البلاد ٠

وتضمنت المناهج الدراسية في المدارس الابتدائية اللغة اليابانية ، والدراسات الاجتماعية ، والحساب ، والعلوم ، والموسيقى ، والفنون ، والأشغال اليدوية ، والتدبير المنزلى ، والتربية البدنية ٠ أما مناهج الدراسة فى المرحلة الاعدادية فتشمل اللغة اليابانية ، والدراسات الاجتماعية ، والرياضيات ، والعلوم ، والموسيقى ، والفنون الجميلة ، والصحة ، والتربية البدنية ، والفنون الصناعية ، والتدبير المنزلى ، واللغة الأجنبية ٠ وتعد تلك المناهج شاملة للغاية بالمقاييس الأمريكية وتتضمن فضلا على المقررات الدراسية الأساسية ، القضايا السياسية والأخلاقية ، والتدريبات البدنية ، والفنون ، والمعلومات المهنية ، والشئون الدولية ٠

وعند اعداد المناهج الدراسية تقوم لجنة قومية تضم عشرين من أفضل رجال التعليم فى كل مادة بدراسة البدائل المختلفة لتحديد طبيعة المهارات التى يجب على الطالب أن يكتسبها فى كل مرحلة دراسية ٠ ويقومون بالاضافة الى وضع الأهداف العامة وقوائم الموضوعات المحددة الواجب تغطيتها لكل مقرر دراسى بتقديم توصياتهم فيما يتعلق بأساليب التدريس ٠ وقد تم الانتهاء من اعداد أول دليل للمناهج الدراسية فى عام ١٩٥٨ ، ثم جرت مراجعته فى عامى ١٩٦٨ و١٩٧٨ (وقد تمت ترجمة الدليل الصادر فى عام ١٩٦٨ الى اللغة الانجليزية) وتوجد كذلك بعض المراجع التى تقدم اقتراحات فيما يتعلق باستخدام الوسائل التعليمية السمعية والبصرية وغيرها من المواد التعليمية ٠

وفيما يلى نعرض مثالا للأهداف التى ينبغى لتلميذ الصف الثانى تحقيقها : « أن يصغى بابتهاج الى قصة أو حدوتة من حواديت الأطفال ، وأن يتعلم عن طريق الاصغاء الى قصة أن يفكر فى تسلسل الأحداث فيها ، وأن ينقل رسالة دون أن تفوته النقطة الهامة فيها ، وأن يتحدث بصوت واضح لكل السامعين ، وأن يتحدث مع تدبر تسلسل سياق الحديث ، وأن يتحدث تعقيبا على محتوى حديث الآخرين » ٠

ويبدأ أحد الأساليب الشائعة لاكتساب الثقة فى النفس من أجل التحدث بايجابية أمام الفصل ، بأن يطلب من التلاميذ ببساطة أن يصرخوا بكلمة « حاضر » بصوت جهورى قوى ، ثم يطلب منهم بعد ذلك الانطلاق فى الحديث بصوت عال وواضح عن أشياء بسيطة من تلك التى يثقون فى فهمهم لها ، ثم يتحركون تدريجيا الى تناول موضوعات أكثر تعقيدا شيئا فشيئا ٠

أما أهداف دراسة الجغرافيا فى المرحلة الاعدادية فهى كالتالى :

١ ـ دراسات شاملة للأقاليم المختلفة فى اليابان والعالم لجعل التلاميذ يبحثون عن أسس للرؤى والاعتبارات الجغرافية ، ولكى يتعرفوا على بلادنا من وجهة نظر رحبة ويتفهموا أهمية استخدام الأراضى استخداما متقدما ومرشدا ، وبذلك نزرع فيهم موقفا ايجابيا نحو السعى لتنمية البـــلاد ٠

٢ ـ جعلهم يدركون أنه توجد فى كل ظاهرة جغرافية كل من الملامح الاقليمية الفريدة ، والملامح العامة ، ويدرسون الظروف الجغرافية المسئولة عن تلك الظواهر ويقيمون أسسا للفهم السليم لكل اقليم ولحياة سكانه ٠

٣ ـ افهامهم أنه توجد أنواع مختلفة من التجمعات الاقليمية صغيرها وكبيرها فى اليابان وفى العالم ، والتي تعتمد على بعضها البعض اعتمادا متبادلا ، وجعلهم يتدبرون دور اليابان في المجتمع الدولى مما يعمق ادراكهم باعتبارهم أعضاء فى الأمة وفى العالم ٠

٤ ـ افهامهم أن علاقات الانسان بالطبيعة وبالأوضاع الاجتماعية مرت بتغييرات لا نهاية لها نتيجة للنشاطات الانسانية ، وأن كل اقليم تعرض بالتالى لتحولات متمـــاثلة ٠ وأن نجعلهم كذلك يتفهمون أهميـــة التنمية السليمة للطبيعة مع الحفاظ عليها ٠

٥ ـ تعزيز القدرات الضرورية للتدبر السليم للظواهر الجغرافية من خلال الاتصال المبـــاشر ، والتعامل السليم مع الخرائط والرســـوم البيانية ، وكتابة التقارير ٠٠٠٠ الخ ٠

وفيما يلى نماذج للموضوعات التى تغطيها مقررات التاريخ فى المرحلة الاعـــدادية :

(أ) نشوء حكومة « البوكيه » Buke (طبقة المحاربين) من خلال الدراسة لادارة حكومة « كاماكورا » العسكرية Kamakura Shogunate ولحيـــاة المحاربين ، وللثقافة فى عهـــد « كاماكورا » ، وللغزو المنغولى وهلم جـــرا ، يجب على المدرس أن يجعل التلاميذ يتفهمون كيف نشأت حكومة « كاماكورا » العسكرية ، وكيف حلت حكومة « البوكيه » Buke (طبقة المحاربين) محل حكومة « الكوجيه » Kuge (أو نبلاء البلاط) ٠

(ب) **تكون أوروبا** ، يجب على المدرس ، الاشارة الى الحضـــارة الاغريقية والحضــارة الرومانية ، وأن يجعل التلاميذ يتفهمون أن هاتين الحضــارتين ـ مقرونتين بالحضــارة المسيحية ـ كونتا أساس العالم الأوروبى فى الأعوام التالية ٠

(ج) **الاتصال بالعالم الاسلامى** ، يجب على المدرس افهام التلاميذ موجز الاتصالات التي جرت بين العالمين الأوروبي والاسلامي أثناء اشارته الى تقدم العالم الاسلامى وملامحه الطبيعية ٠

(د) **التوسع الأوروبى فيما وراء البحار** بالاشارة الى عصر النهضة والاصلاح ، يجب على المدرس افهام التلاميذ أن الأوروبيين أخذوا فى التوسع فيما وراء البحار منذ أن اكتشفوا طرقا بحرية جديدة ٠ وبالاضافة الى ذلك يجب أن يلاحظ التلاميذ توسع الهولنديين والبريطانيين فى الأعوام التالية أيضــا ٠

(هـ) **تطور اليابان الحديثة** من خلال دراسات العلاقات الدولية وسياسة اليابان الخارجية ، وتطور الصناعات اليابانية الحديثة ، والتغيرات الاجتماعية باليابان ، وتكون الحضارة الحديثة ، ومراجعة الاتفاقيات غير المتكافئة ٠٠٠ الخ ٠ يجب على المدرس افهام التلاميذ أنه منذ الأيام المبكرة لعصر « ميجى » « Meigi » ، ووسط علاقات دولية معقدة ، أقامت اليابان بنيتها القومية على أسس التنمية السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، والثقافية ، وقامت تدريجيا باعلاء مكانتها الدولية وبرزت الى حيز الوجود كدولة عصرية ٠ ويجب توجيه التلاميذ أيضا لادراك حقيقة أن العديد من المشكلات انبثقت نتيجة للوضع الذى ترتب على لحاق اليابان السريع بالأمم القوية الأخرى ٠

- ويضع دليل المناهج الدراسية فيما يتعلق بالموضوعات الأخرى فى مادة التاريخ ، وكذلك بالنسبة لكافة المواد الدراسية ، خطوطا تفصيلية عريضة تشبه ما سقناه من أمثلة ٠

ويتحدد عــدد ومكان عقد الدورات التدريبية المهنية بحيث يتلاءم وتقديرات احتياجات القوى العاملة ٠ ففي المجتمعات التى يعيش أفرادها على صيد الأسماك ، مثل تلك القريبة من منطقة « سنداى » Sendai يتم تقديم دورات تعليمية حديثة تتناول الأساليب الفنية للصيد لا تدانيها فى المستوى تلك الدورات الشبيهة فى أى من المجتمعات الأمريكية المناظرة،

ولذلك لا عجب أن تتخلف تلك المجتمعات من حيث المستوى المهارى والتكنولوجى فى مجال صيد الأسماك عن نظيرتها اليابانية ٠

ويعانى التدريب المعنى فى اليابان من الكثير من المشكلات الشبيهة بتلك التى يواجهها فى الولايات المتحدة مثل اتجاهه الى جذب الطلاب الأقل اجتهادا وتحفزا ومقدرة ٠ ومع ذلك فان دليل المناهج الدراسية يتضمن ارشادات تفصيلية ذات مستوى مرتفع فيما يتعلق بمناهج الاقتصاد المنزلى ، والزراعة والعلوم الصناعية ، والتجارة ، وصيد الأسماك ، والتمريض ٠

وكما هو الحال فى العديد من البلدان الأوروبية ، فان الشركات الخاصة تقوم بنشر الكتب المدرسية بعد اعتمادها من لجان تختارها وزارة التعليم وتضم كبار الخبراء والمتخصصين فى المجالات التعليمية ٠ وفى الحقيقة فانه عادة ما يتم اعتماد أربعة أو خمسة كتب مدرسية فقط لكل مادة بكل صف دراسى ٠ وبالرغم من أن تلك الكتب قد لا تكون قوية وجذابة بالمعايير الأمريكية ، فان اعتمادها يتطلب أن تكون مكتوبة جيدا ، ومملوءة بأفضل المعلومات العلمية المتاحة ، كما أنها لابد وأن تغطى كل الموضوعات التى ينص عليها دليل المناهج الدراسية ٠ وتعد أسعار الكتب المدرسية منخفضة للغاية ، الا أن كبر حجم السوق يزيد من شدة التنافس بين كبار ناشرى الكتب المدرسية على نشر أعلى الكتب مستوى ٠ ويتنافس أولئك الناشرون أولا فى الحصول على اعتماد وزارة التعليم ، ثم فى بيع الكتب المدرسية للمدارس المختلفة ٠ وتشبه هذه العملية الى حد ما تنافس شركات الانتاج الصناعى فى الحصول على موافقات وزارة التجارة والصناعة ، ثم التقدم بعد ذلك للسيطرة على أكبر الأسواق ٠ ولا يملك سوى عدد قليل من الناشرين الموارد اللازمة لمقابلة المستويات المرتفعة للغاية والتى يتطلبها انتاج تلك الكتب المدرسية ٠

ويثير اعتماد الكتب المدرسية فى مجال العلوم الاجتماعية مشكلات صعبة من حيث الحكم عليها ٠ فحتى عام ١٩٤٥ كان هناك لكل مادة كتاب مدرسى معتمد وحيد يتميز بالنزعة القومية المتشددة ٠ أما بعد ذلك فان المفكرين اليساريين ، والذين يقلقهم تركز السلطة فى أيدى الحكومة ، صاروا يخشون محاباة وزارة التعليم للكتب المحافظة ٠

ويشعر المفكرون المحافظون ، من ناحية أخرى ، بالقلق لأن التعليم الأخلاقى التقليدى لا يتم بالقدر الكافى • وفى الحقيقة فان الكتب المدرسية تتجنب الخلافات بعرضها للمعلومات الموضوعية ، أو بقيامها عند إنقسام الآراء بحدة بتقديم وجهات النظر المختلفة مع ايراد نبذة عن كل منها • ومن الحالات الصعبة فى هذا الصدد مشكلة كتاب التاريخ الذى ألفه المؤرخ الشهير « ايناجا سابورو » Ienaga Seburo ، والذى حكم عليه المؤرخون الآخرون بأنه شديد الانحياز • وعندما رفض « ايناجا » تضمين كتابه لرؤى الأخرى المغايرة ، رفضت الوزارة أن تعتمده مستندة فى ذلك الى أنه فى حالة مثل تلك الأمور الخلافية يتعين عرض آراء « ايناجا » الى جانب استعراض الآراء المخالفة • وقد توصل الباحث « ويليام كيه كومينجز » William K. Cummings ، والذى كان متشككا أصلا فى ادعاء اليابانيين بموضوعية الكتب المدرسية ، فى نهاية بحثه الى أنه بالرغم من وجود حالات محل خلاف تتعلق باعتماد الكتب المدرسية المثيرة للجدل ، فان الكتب المدرسية فى العلوم الاجتماعية فى جملتها « قدمت رؤية ذهنيـة للمجتمع اليابانى تتسم بالانفتاح الفكرى بشكل ملحوظ ، بل أيضـا بالتقدمية •• ومكنت كتب الدراسات الاجتماعية التلاميذ من أن يفكروا مليا فى أوضاعهم الاجتماعية الذاتية » •

ويستند نجاح كتب العلوم الاجتماعية المدرسية ــ منذ الحرب العالمية الثانية ــ فى الحفاظ على عدم تحيزها الى توازن القوى السياسية ، والى الروح المهنية المستقلة لرجال التعليم ومسئولى وزارة التعليم • وأيا كانت الضغوط التى قد يتعرض لها رجال التعليم من الحكومات المحافظة ، فانه يجرى موازنتها عن طريق ضغوط اتحاد المعلمين اليسارى النزعة • ويضمن هذا التوازن فى القوى استقلالية رجال التعليم فى الحفاظ على موضوعية ومستوى الكتب المدرسية •

وحينما تضع احدى الدول الأوروبية أو احدى الولايات الأمريكية أو اليابان معاييرها التعليمية ، فانها تجد نفسها أمام المخاطرة بأن يؤدى اعتماد كتب مدرسية موحدة الى نمو نزعات سياسية اذ ليس من اليسـير الحفاظ على معايير قومية مرتفعة دون مواجهة بعض تلك المخاطر • الا أنه مع الأخذ فى الاعتبار مسألة توازن القـوى فى كل من أمريكا الشمالية وأوروبا الغربيـة المعـاصرة ويابان ما بعـد الحرب ، وكذلك انفتـاح الشباب بها على كم واسع ومتنوع من الأفكار من خلال التليفزيون ووسائل الاعلام الأخرى ، فان خطر التحكم الفكرى ضيق الأفق والذى كان سائدا فى اليابان وألمانيا فيما قبل الحرب العالمية يبدو ضئيلا • واذا كان هناك

خطر فى الولايات المتحدة ، حيث لا توجد معايير قومية ولا حتى معايير على مستوى الولاية فى بعض الولايات ، فانه قد يأتى من احتمال ألا يوفر المعلمون التوجيه الكامل لتلاميذهم ، أو أن يقوموا بفرض تحيزاتهم الشخصية عليهم فى ظل الاشراف المحدود الخاضعين له ، أما فى اليابان فبوسع كل ولى أمر أن يثق فى أن طفله سوف يحصل على المعرفة والأفكار المدروسة جيدا على أيدى أفضل المعلمين ، وأن الكتب المدرسية غير المعتمدة متاحة للمشترين على نطاق واسع ، وأن التليفزيون (والذى يصل عدد ساعات مشاهدته فى المتوسط الى مستوى يمكن مقارنته بالحال فى أمريكا) سوف يوفر لطفله تنوعا كبيرا فى الأفكار ٠

ويلعب دليل المناهج الدراسية دورا هاما فى مناهج مواد المدرسة التخصصية الرئيسية فى التعليم الجامعى ، وكذلك فى الامتحانات التى تجريها كل مقاطعة لتأهيل المعلمين لممارسة المهنة ٠ وتمول وزارة التعليم البرامج التدريبية لتأهيل المعلمين الجدد بالمقاطعات ، والتى تستمر من سبعة الى عشرة أيام وتعتمد بشدة على دليل المناهج الدراسية ٠ وبعد قضاء المعلم نحو خمس سنوات فى العمل ، ومرة أخرى بعد قضائه عشر سنوات خبرة ، يخضع لبرامج تدريبية مشابهة لتحديث معارفه ٠ وفى النهاية اذا ما تقرر ترقية أحد المعلمين الى منصب ادارى رفيع ، كعميد الدراسات مثلا ، فانه يمر بدورة أخرى من التوجيه ورفع المستوى ٠ ولا يشعر مسئولو وزارة التعليم ــ بالضرورة ــ بالرضا عن مستوى وعى المعلم النمطى بدليل المناهج الدراسية ، غير أن تلك الدورات التدريبية تساعد ، دون شك ، على ضمان أن تكون لدى المعلمين فكرة واضحة عن أهداف العملية التعليمية ٠

وبالاضافة الى التدريب الدورى للمعلمين ، فان هناك برامج تدريبية خاصة تنظم لهم كل عشرة أعوام عندما تصدر طبعة جديدة من دليل المناهج الدراسية ، وذلك لتعريفهم بها ٠ وتدعو وزارة التعليم ــ فى البداية ــ كبار رجال التعليم فى كل مقاطعة لحضور جلسات مناقشة لمدة يومين فى المراكز القومية المختصة ، ثم يحمل أولئك الرواد البرنامج الجديد الى مقاطعتهم ، ويديرون مناقشات مماثلة بشأنه مع قيادات المدارس المحلية لمدة يومين آخرين ، وتختتم الجولة باجتماعات تجرى على مستوى كل مدرسة محلية ٠

وقد توصل الباحث «توماس رولن» Thomas Rohlen ، والذى ربما كان أكثر باحث أمريكى يجرى دراسة تفصيلية للممارسات التعليمية

اليابانية على مستوى المدارس الثانوية ، الى أن اشراف المعلمين على زملائهم
ــ على المستوى المحلى ــ هو أكثر أهمية فى المحافظة على المعايير المرتفعة من
التوجيهات القومية • ذلك أن المعلمين فى بداية سنوات عملهم لا يشعرون
بالحرج فى طلب التوجيه من زملائهم الأكثر خبرة فيما يتعلق بأفضل
الطرق للتعامل مع المواقف المختلفة التى تحدث فى فصول الدراسة للحفاظ
على التحفيز الايجابى لتلاميذهم ، ولضمان أن جميعهم يفهمون المادة العلمية
بوضوح • وتعد اللقاءات الدراسية غير الرسمية والمتكررة بين المعلمين بعد
انتهاء اليوم الدراسى ــ فى الواقع ــ وسيلة للاشراف الدائم ــ ونظاما
لتبادل الآراء والخبرات يؤدى الى رفع مستوى التدريس بشكل كبير •

وبالرغم من ضرورة أن يغطى المعلمون موضوعات المنهج المحددة ،
وميلهم الى اتباع مشورة زملائهم الأقدم ، فانهم يتمتعون بالمرونة فيما يتعلق
بأسلوب كل منهم فى تدريس مادته العلمية • أما المعلمون الأمريكيون
فيحصلون على مزيد من التشجيع لكى يكونوا مبدعين فى فصول الدراسة ،
ولكن هناك الكثير من الأمور المشكوك فيها مثل كفاية التدريب والتوجيه
العلمى الذى تقدمه معظم دور المعلمين لطلابها بحيث يمكنهم من ابتكار
المادة الدراسية بأنفسهم ، ومدى تمتع المعلم النمطى بالمقدرة التى تمكنه
من القيام بأعمال تحضير المادة العلمية بنفسه مع الأخذ فى الاعتبار
مشكلات الانضباط فى الفصل ، والعمل النمطى للتدريس ، وتصحيح
الكراسات والاختبارات •

ويلاحظ « كومينجز » أن المعلم اليابانى يبدو أكثر تمتعا بالأمان حين
يعلم المطلوب منه تغطيته ، بينما يكون المعلم الأمريكى غير متأكد غالبا
مما يتعين عليه أن يقدمه لتلاميذه نظرا لما له من حرية فى التجريب
والابتكار •

وفى الفترة من عام ١٩٦٢ وحتى عام ١٩٦٤ جرت اختبارات الانجاز
لجميع التلاميذ فى كافة أنحاء اليابان حتى يستطيع المسئولون بوزارة
التعليم أن يعرفوا مستوى أداء كل مدرسة فى البلاد ، الا أن اعتراضات
اتحاد المعلمين بخصوص امكان استخدام نتائج تلك الاختبارات فى توظيف
أو فصل المعلمين كانت من القوة بحيث حملت الوزارة على ايقاف الاختبارات
الشاملة على المستوى القومى ، والاكتفاء باختبار عينات من التلاميذ للوقوف
على مستوى الأداء العام • ورغم أن تلك الاختبارات القومية على العينات
العشوائية لا تختبر أداء مدرسة بعينها ، الا أن عدد خريجى تلك المدرسة

الذين يستطيعون اجتياز امتحانات القبول بالمدارس المرموقة فى المرحلة الدراسية التالية ــ والذى يمكن معرفته ــ يصلح للاستخدام فى الحكم على نجاح المدرسة فى غرس المهارات الأساسية فى تلاميذها • ويستطيع كبار رجال الادارة التعليمية ــ بالتالى ــ تقديم عون خاص للمدارس التى يقع مستواها دون المقاييس المطلوبة • وبالنسبة للولايات المتحدة لا توجد وكالة اتحادية تضع المعايير ، أو حتى تحاول تحديد ما ينبغى أن يعرفه كل التلاميذ فى نفس المرحلة العمرية • ومن المؤكد أن بعض الولايات الأمريكية تضع المعايير الواجب على التلاميذ استيفاؤها للتخرج ، ولكن ــ بشكل عام ــ فان النظام الذى يضمن أن التلاميذ يحصلون على التدريب والتوجيه الكافى لمقابلة تلك المعايير هو نظام أقل اكتمالا • ويشعر الأمريكيون فى الوقت الحاضر بالقلق بشأن تدنى مستويات اعداد التلاميذ فى المدارس الابتدائية والثانوية ، الا أنه لم يحدث اطلاقا أن جرى جمع معلومات قومية بشكل يصلح للحكم على مدى اجادة مدرسة ما لتعليم تلاميذها •

وانه لما يثير الاعجاب أن تنجح المدارس فى كافة أنحاء اليابان فى أن تضمن تحقيق كل تلميذ تقريبا للحد الأدنى المطلوب طبقــا للمعايير الموضوعة • ولا يحدث أن يرسب طالب واحد ، بل يظل الطلاب من العمر نفسه يتقدمون معا حتى يصلوا الى الصف التاسع • ولا يعتبر اليابانيون التهديد بالرسوب أو التخلف أمرا مرغوبا فيه ولا ضروريا لتشجيع التلاميذ على المحافظة على الحد الأدنى المقبول طبقا لمعايير الأداء • ويلتحق ٩٥٪ تقريبا من تلاميذ المدارس الاعدادية بمعاهد التعليم العامة •

وينتظرون من كل التلاميذ فى كل صف دراسى ، وبلا استثناء ، أن يحصلوا جميع مواده الأساسية • ويشكو بعض المعلمين من أن هذا النظام يؤدى الى اعاقة التلاميذ الأكثر موهبة لصالح زملائهم الأضعف مقدرة ، والذين يعجزون ــ برغم ذلك ــ عن متابعة الكثير من الأمور أثناء الدرس • ومع هذا ، فان التسليم بأن كل واحد بوسعه أن يجتاز الامتحان ، بل انه سوف يجتازه بالفعل ، يشكل ضغوطا على كل من المعلمين والتلا‍ـ ذ الضعاف• أما الأمريكان فهم أكثر استعدادا وبشــكل كبير لقبــول ـ‍رة أن بعض التلاميذ غير قابلين للتعلم ، واعتبار بعضهم من الحالات ‍الصعبة الميئوس منها ، فى حين يبذل المعلمون اليابانيون أنفسهم من أجل التأكد من أن كل تلميذ فى الفصل قد وصل الى مستوى معين قبل نهاية العام الدراسى • ويقومون بتعبئة جهود التلاميذ الآخرين لمساعدة زملائهم الذين يعانون من مصاعب • ذلك لأنهم يشعرون بمسئوليتهم ليس فقط عن تقديم المادة العلمية واتاحة فرصة التعلم أمام تلاميذهم ، ولكن أيضا عن ضمان أن أولئك التلاميذ قد تعلموا بالفعل •

ولضمان تمتع كل مدرسة بالموارد المالية اللازمة لتقديم حد أدنى من التعليم الالزامى ، تقوم الحكومة اليابانية بدعم المقاطعات الأكثر فقرا ومدارس المناطق المتطرفة • ورغم أن المقاطعات تسهم بجزء كبير فى ميزانية التعليم الالزامى بها ، ويشمل تسع السنوات الأولى من التعليم ، كما تقدم الادارات المحلية بعضا من المال ، الا أن الموازنة العامة للدولة تغطى نحو ربع تلك الميزانية • وفى المقاطعات الغنية نسبيا ، مثل طوكيو ، تصل نسبة المخصصات المالية للتعليم الابتدائى ، والتى تأتى من الموازنة العامة للدولة ، الى ١٨٪ فى حين ترتفع هذه النسبة الى نحو ٣٣٪ فى حالة المقاطعات الفقيرة مثل « أوموري » Aomori • وفى داخل كل مقاطعة يحرص المسئولون على المساواة فى التسهيلات والمنشآت التعليمية لكل تلميذ ، ولذلك نجد أن نصيب التلميذ الواحد من الانفاق التعليمى فى المناطق الريفية المنعزلة ، والتى تضم عددا أقل من التلاميذ ، أكبر فى الحقيقة من نصيب زميله فى المناطق الحضرية والمدن الكبرى • وكنتيجة لذلك تحظى المدارس فى شتى أنحاء اليابان بامكانات وموارد مالية أكثر تماثلا بكثير بالمقارنة بما عليه الحال فى الولايات المتحدة • ففى معظم الولايات الأمريكية ، حيث ما زالت الضرائب المحلية تعطى الجزء الأكبر من تكلفة التعليم ، تستطيع مدارس الضواحى الغنية فى بعض الأحيان أن تنفق على التعليم لكل تلميذ ضعف ما تنفقه مدارس المدن والضواحى الأكثر فقرا • وفوق ذلك نجد أن نصيب التلميذ من الانفاق التعليمى بالدولار فى الولايات الأفقر يقل كثيرا عن نصيب زميله فى الولايات الأغنى بالرغم من برامج المعونة الاتحادية الخاصة •

وحتى فى اليابان توجد بعض الفروق فى مرتبات ومؤهلات المعلمين فى المناطق المختلفة ، الا أن تلك الفروق بسيطة • ويؤدى انجذاب المعلمين للعمل فى المناطق النائية ، للتمتع بالحوافز المالية وبرامج الدعم الخاصة ، الى النقص فى عدد المعلمين فى المناطق الحضرية ، الأمر الذى يدفع المدن الى تخفيض المؤهلات المطلوبة لمعلميها مما يقلل التباين فى مؤهلات معلمى المناطق المختلفة الى حد يقل كثيرا بالمقارنة بتباين المؤهلات فى مختلف مدارس الولايات المتحدة • ورغم أن سلطات المقاطعات هى التى تمنح شهادات اعتماد المعلمين ، الا أن المؤهلات العامة المطلوبة تخضع بشدة لتوجيهات وزارة التعليم التى لا تسمح بتباين المعايير بين المقاطعات بشكل كبير جدا • ويوضح تحليل « كومينجز » لنتائج اختبارات الانجاز فى مادة العلوم للطلبة اليابانيين أن الفوارق فى الدرجات التى حصل عليها طلاب المناطق الريفية وطلاب المناطق الحضرية ، تقل عن الواحد فى المائة •

ونظرا لعدم وجود معايير قومية فى الولايات المتحدة ، ولوجود تباين أكبر بكثير فى المقررات الدراسية يصعب تحديد المستوى العام للتعليم على الرغم من أن امتحانات مؤسسة خدمات الاختبارات التعليمية ، واختبارات « ستانفورد » للانجاز تقدم بالفعل مقاييس للأداء من خلال مجموع الدرجات التى يحصل عليها المتقدمون لتلك الاختبارات ٠

ويعد متوسط درجات الأمريكيين ، طبقا لما تقيسه الاختبارات الدولية فى الرياضيات والعلوم ، أقل بكثير من درجات اليابانيين ، كما أن مدى تباين درجات الأفراد أوسع بكثير ٠ وباختصار فان المدارس الأمريكية لا تتماثل من حيث المساواة فى مستوى التعليم بالمقارنة بالمدارس اليابانية ٠

ويمد التعليم ، الذى يتسم بالتماثل فى المستوى المرتفع ، البلاد بذخيرة ليس لها مثيل من القوى العاملة المتفوقة والجاهزة للانخراط فى حياة الشركات والمستعدة لتقبل المهارات الأكثر تخصصا فى أماكن عملها ٠ واذا كان هناك أى عيب فى ذلك فهو أن التعليم مرتفع المستوى أفرط فى اعداد الطلاب للوظائف المكتبية ، وخلق نقصا فى العاملين من أصحاب الياقات الزرقاء ٠ ومع ذلك فان اليابانيين لا يشاركون بعض البلاد الأخرى ازدراء العمل اليدوى ٠ فالمدارس اليابانية تستخدم ، على سبيل المثال ، عمال نظافة أقل من أمريكا ، وذلك لأن المعلمين وكل التلاميذ يشتركون فى العمل « القذر » وهو نظافة مدارسهم ٠ ويتعلم التلاميذ التسليم بحتمية القيام بالأعمال اليدوية والعضلية ، وألا ينظروا اليها على أنها مهمة أولئك الذين يقبعون فى قاع السلم الاجتماعى وحدهم ٠ كما يتعلم التلاميذ اليابانيون أيضا قيمة الادخار ، فيقوم كل تلميذ فى كافة المدارس الابتدائية بادخار « ينات » قليلة كل أسبوع لمدة عدة سنوات لتمويل رحلته المدرسية فى الصف السادس (والتى تكون وجهتها عادة العاصمة طوكيو لأولئك المقيمين خارجها) ٠

وتقوم المدارس اليابانية ، شأنها فى ذلك شأن البيت ، بتعليم ضبط النفس وذلك من خلال دروس الاجتماع والأخلاق بشكل عام ، وعن طريق الاقتداء بسيرة عظماء الرجال فى حصص القراءة ، وبالممارسة العملية من خلال التعامل مع المواقف الفعلية داخل فصول الدراسة ٠ وتنتظر المدرسة من كل التلاميذ أن يتحلوا باللطف واللياقة ومراعاة مشاعر الآخرين فى تعاملهم مع معلميهم وزملائهم ٠ وتعتبر مقاييس السلوك المطلوبة مرتفعة ، الا أن العقاب الصريح يستخدم بدرجة أقل من التعبير

الهادىء ، والواضح فى الوقت ذاته ، عن الاستنكار · وينتظر من التلاميذ فى لقاءاتهم الجماعية المنتظمة والمخصصة للنقد الذاتى أن يتحدثوا عن نواحى النقص فى كل منهم مثل عدم مراعاة مشاعر الزملاء وتقاليد المدرسة بالقدر الكافى · أما فى حالة السلوكيات التى تعتبر خطيرة ، مثل التدخين ، فان المعلمين قد يزورون أسرة التلميذ أو يستدعون أولياء أمره الى المدرسة لمناقشة خطورة المشكلة ، وايضاح أهمية ألا تظهر نقاط سوداء فى سجل التلميذ ، والاعراب عن رغبتهم فى أن يكون التلميذ من ذلك النوع من الأفراد الذين يمكنهم الحصول على وظيفة جيدة فى المستقبل · وهكذا تعد المدرسة التلميذ لمؤسسات العمل وللمجتمع عموما ، والذى يعول بشكل أقل أيضا على الرقابة والتنظيم بالمقارنة باعتماده على الانضباط الداخلى والحساسية للآخرين ·

ويقضى التلميذ كثيرا من وقت الدرس ، خارج وداخل الفصول المنتظمة ، فى الدراسة فى مجموعات · ومن خلال المشروعات الجماعية ، والرحلات الجماعية ، وتنظيمات الفصل ، فضلا على الانتماء لسنوات طويلة الى نوادى الأنشطة شديدة الترابط لا يتاح للتلميذ أن ينعم بحياة الجماعة فحسب ، بل يتعلم أن يكون حساسا تجاه أقرانه ، وأن يكبح جماح أنانيته الشخصية · وتلعب المنظمات الطلابية نفسها دورا رئيسيا فى اسداء النصح للطالب بشأن وسائل كسب احترام أنداده مما يعده للحياة فى مؤسسات العمل العصرية حيث ينتظر منه أن ينمى التزاما وعهدا طويل الأمد نحو زملائه فى العمل أن يظهر مراعاته لشعورهم ·

ولا يؤدى هذا التعليم ذو المعايير القومية المرتفعة والمتماثلة فحسب الى تقوية التماسك الاجتماعى وامداد البلاد بقوى عاملة على مستوى عال من التدريب ، ولكنه يخفف أيضا من مشكلات التنقل من مكان الى آخر داخل البلاد · ففى الولايات المتحدة ، حيث التباين الكبير من منطقة تعليمية الى أخرى ، يجد الطفل صعوبة كبيرة فى التلاؤم مع المستوى الأكاديمى للمواد المختلفة حين ينتقل الى مدرسة جديدة لنزوح والديه الى مكان جديد · وفى أحسن الأحوال ، فانه يجد أن الكثير مما تعلمه فى مدرسته السابقة لا يساير المناهج الدراسية فى غيرها من المدارس · ولذلك فان الطفل دائم التنقل فى مجتمع دائم الحركة كالمجتمع الأمريكى يتعرض للحيرة والاضطراب والتمزق وعدم الفعالية · وفى اليابان يعد الانتقال بين مختلف مكاتب الشركة الواحدة من الأمور المتكررة ، وان كان الانتقال بين الشركات المختلفة ليس معتادا ·

الا أن توحيد مقاييس المناهج الدراسية باليابان يجعل من انتقال التلاميذ من مكان الى آخر مسكلة آقل خطورة بكثير بالمقارنة بالدول التى نتسم نظم الدراسة بها بعدم التماثل والتوحد بشكل أكبر • واستثناء من ذلك يصعب الانتقال بين المدارس فى المرحلة الثانوية بسبب التحضير لامتحانات القبول بالجامعات •

ويعتقد بعض الأمريكيين بوجوب السماح للطلاب الذين ينتمون الى جماعات محرومة معينة بالحصول على الشهادة ، حتى وان لم يسوفوا المعايير نفسها التى تشترط لغيرهم ، والسماح لمن ينتمون الى أقليات معينة بالالتحـاق بمدارس يتم التعليم فيها بلغتين • أما النظام اليابانى فانه يختلف فى هذا الصدد حيث لا يسمح بوجود مدارس تستخدم لغة ثانية فى التعليم ، وان كان يقدم لطلاب الأقليات دروسا اضافية حتى يستطيعوا اللحاق بالمسار المعتاد •

ويشـعر اليـابانيون ، الذين يسـافرون الى كنـدا الفرنسية وبلجيكا ونيويورك وغـيرها من المنـاطق ثنائية الثقـافة ، بالدهشة للقدر اليسير من اللغة والثقافة القومية السائدة والذى يشترط على أبناء الأقليات تعلمه • ومن وجهة نظرهم فان عدم تعلم الأقليات أو عدم اشتراط تحقيقهم للمسـتوى العالى نفسـه من التعليم والتدريب – مثلهم مثـل الأغلبية – يضر بهم ضررا بليغا ، اذ أن مستويات أدائهم سوف تكون من الانخفاض بحيث لا تسمح لهم بالتنافس الفعال فى سـوق العمل ، ومهما وضعت من تنظيمات ولوائح لحمايتهم فلن تستطيع التغلب تماما على قوى السوق •

ولعل مشكلات اليابان مع الأقليـات كالكوريين « والبوراكومين » Burakumin (المنحـدرين من الفئـات المنبوذة اجتماعيا) وغيرهم هى باعتراف الجميع أقل بكثير فى الحجم من المشكلات الأمريكية مع جماعات الأقليات ، ولكن الأسلوب اليابانى يختلف أساسا : فهم يؤمنون بشكل أكبر بضرورة تدريب وتعليم الشعب بأكمله بحيث يحقق مستوى عاليا وموحدا من المعايير التعليمية •

وكثيرا ما يقال ان الشعب اليابانى شديد التجانس • وهذا حقيقى بكل تأكيد بالمقابلة مع الشعب الأمريكى الذى ينحدر أفراده من أصول عديدة أكثر تنوعا الا أن اليابان فى منتصف القرن التاسع عشر كانت تتكون من مجموعة من الاقطاعات المتفرقة أكثر من كونها أمة واحدة تجمعها

ثقافة واحدة • وقد صارت اليابان دولة متجانسة ، ليس فقط بسبب وسائل الاعلام القومية الحديثة كالاذاعة والتليفزيون ، ولكن أيضا لأن هناك جوهرا ثقافيا مشتركا • يتم نقله تقريبا لكل أفراد الشعب •

ويشجع اليابانيون تنوع الثقافة والفنون والطعام وأساليب الحياة ، ولكن ذلك ينبغى أن يكون بالاضافة الى جوهر مشترك شديد الأهمية • ويقلل هذا الجوهر من خطر أن تمزق الانقسامات النسيج الاجتماعى ويزيد من امكانية تكاتف أفراد الشعب ضد الجريمة والفوضى ، وتعاونهم عندما تتطلب المصلحة القومية ذلك • ولم ينتج التجانس اليابانى من التقاليد وحدها ، اذ أنه حتى قبل الحرب العالمية الثانية بقليل لم تكن اللهجات الاقليمية فى أجزاء معينة من البلاد مفهومة فيما بين أفراد تلك الأقاليم بعضها البعض ، وكانت الفوارق الثقافية بين الأقاليم كبيرة • وقد خلق هذا التجانس ، وتم الحفاظ عليه بوساطة سياسة اجتماعية ، وتعد السياسة التعليمية أحد أعمدة تلك السياسة الاجتماعية •

ويؤدى هذا التجانس الى اشتراك أفراد الشعب فى قاعدة رفيعة المستوى من المعلومات العامة مما يسمح للتعليم أن يتقدم الى مستويات عليا ، بينما لم تعمل أمريكا بنفس الجدية للوصول الى قاعدة ثقافية متجانسة ، مما يجعل المعلمين ينفقون وقتا أطول لمساعدة التلاميذ ذوى الخلفيات الثقافية المتباينة للوصول الى مستويات أساسية أقل • وتجعل الفرص المتساوية ومعايير الأداء المتماثلة والمتشددة من العسير على التلميذ أن يعزى أداءه الضعيف الى عوامل خارجة عن ارادته ، ذلك أن عبء الأداء يقع عليه وحده • ويسهل ذلك بشكل متناه من مهمة الشركة أو جهة العمل حينما تطالب العاملين بها بمعايير الأداء المرتفعة نفسها التى كانت المدارس تشترط تحقيقها •

التليفزيون التعليمى

لم يبدأ التليفزيون التعليمى فى اليابان نشاطه قبل عام ١٩٥٩ ، الا أنه بحلول عام ١٩٧٧ كانت الشبكة القومية للتليفزيون تبث أسبوعيا نحو اثنتين وخمسين ساعة من البرامج التعليمية والثقافية • كما تبث أسبوعيا الى المدارس مباشرة ستة وتسعين برنامجا (من — : ٩ صباحا وحتى ١٥ر١٢ ظهرا ، ومن —ر١ بعد الظهر وحتى ١٥ر٣ مساء فى الأيام الدراسية من الاثنين وحتى الجمعة ، أما فى أيام السبت فتبدأ من — :

٩ صباحا وحتى – : ١٢ ظهرا) • وفى بداية عام ١٩٧٦ كانت أكثر من ١٠٠٠٠ر١٠ دار من اجمالى دور الحضانة البالغ عددها ١٣٠٠٠ر١٣ ، وفوق ٢٣٠٠٠ر٢٣ مدرسة من بين ٢٤٦٠٠ر٢٤ مدرسة ابتدائية ، و ٤٧٠٠ر٤ مدرسة من بين ١٠٧٠٠ر١٠ مدرسة اعدادية يابانية تستخدم تلك البرامج التليفزيونية التعليمية • وتقوم تلك المدارس بتقرير مدى حاجتها وكيفية استخدامها لتلك البرامج المختلفة والتى تصمم بحيث تكمل الحصص المدرسية المنتظمة •

وتوجد برامج خاصة معدة خصيصا للتلاميذ ذوى الاعاقات المختلفة، ولأولئك الذين يحتاجون الى مساعدات اضافية ليتمكنوا من مجاراة المستوى العام لصفهم الدراسى ، الا أنه توجد أيضا برامج منتظمة لعامة التلاميذ • وبالمقارنة بالبرامج التى تقدمها الشبكات التليفزيونية العامة فى أمريكا ، والتى يغلب عليها بالفعل طابع الترفيه عالى المستوى ، فان البرامج التى تبث للمدارس اليابانية تتسم أساسا بطابع التثقيف ، وتتضمن بشكل رئيسى محاضرات للجمهور العادى يستعان فيها بالوسائل الايضاحية • وبالرغم من الجهود التى تبذل لجعل تلك البرامج أكثر جذبا للمشاهدين ، الا أن اختيار البرامج لا يتم على أساس شعبيتها ، وانما طبقا لمدى مقابلتها للاحتياجات التعليمية ، فضلا عن المحتوى التثقيفى الذى تنقله للمواطن العادى •

ويتم تمويل القناتين التابعتين للشبكة القومية العامة للتليفزيون ، وهما (قناة عامة تسمى « ان•اتش•كيه » N.H.K وقناة أخرى تعليمية) عن طريق ضريبة الاستعمال ، وهى رسم بسيط تدفعه كل أسرة تملك جهازا للتليفزيون • وبفضل تلك الموارد المالية يمكن لهيئة الاذاعة والتليفزيون اليابانية (N.H.K) أن تتمتع بالاستقلال الذاتى •

ولا يحق للبرلمان اليابانى (الدايت) ولا لغيره من السياسيين التحكم فى كيفية استخدام تلك الموارد • بل ان (الدايت) لا يستطيع حتى اقتراح قيمة تلك الضريبة ، ولكنه يصدق فقط على ما تقترحه تلك الهيئة القومية من رسوم وضرائب •

ويصدر التليفزيون التعليمى التابع للهيئة كتبا دراسية خاصة جنبا الى جنب مع البرامج التعليمية • وتوزع تلك الكتب فى المعتاد ما بين ٢٠٠٠٠ر٢٠ الى ٣٠٠٠٠ر٣٠ نسخة فقط ، فى حين أن الكتب الدراسية المخصصة لمتابعة الدروس التليفزيونية الثانوية كبرنامج « شارع السمسم

Sesame Street » والمخصص لزيادة القدرات اللغوية الانجليزية لصغار الأطفال ، تبيع نحو ٤٠٠٠ر٠ نسخة ، ويبلغ حجم مبيعات الكتب الأساسية للغة الانجليزية الأكثر مبيعا ما يقرب من ٥٠٠ر٠٠٠ نسخة سنويا .

ويوجد برنامج دائم للبحث والتشاور مع المدارس المختلفة للتوصل الى استحداث برامج تعليمية أفضل . وتجرى القناة التعليمية التليفزيونية في شهرى أغسطس وسبتمبر من كل عام بحوثا ميدانية على عينات مختارة من المدارس فى كل مقاطعة ، ثم يعقد فى شهر نوفمبر اجتماع « للمؤتمر الاستشارى المركزى » ذى المستوى الرفيع ، والذى يتكون فى العادة من أربعة من كبار العلماء ، وأربعة من الخبراء التليفزيونيين (بواقع خبير واحد لكل من المراحل التعليمية الأربع : مرحلة الحضانة والمرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية) ، وأربعة ممثلين عن وزارة التعليم . وتستمر اجتماعات المؤتمر على مدى شهرى نوفمبر وديسمبر لوضع الخطط النهائية للعام الدراسى التالى ، والذى يبدأ فى شهر أبريل .

وتوجد لجنة منفصلة تسمى « لجنة تطوير البرامج » تعهد اليها مسئولية الاستبيانات التى تجرى فى شهرى أغسطس وسبتمبر من كل عام للمساعدة فى تخطيط وتطوير برامج جديدة تماما . وتعد هذه اللجنة جزءا من هيئة الاذاعة والتليفزيون ، وتتكون من فريق من حوالى عشرة أشخاص من ذوى المهارات المختلفة المطلوبة من أجل تخطيط البرامج الجديدة . ويحتاج الأمر نحو عامين من العمل والجهد لخلق برنامج جديد .

وبالاضافة الى المعلومات التى يجرى جمعها من خلال الاستبيانات السنوية لآراء الجمهور فى البرامج التعليمية ، تعقد اجتماعات خاصة مع المعلمين فى مختلف المقاطعات للاستماع الى آرائهم حول البرامج المطلوبة لمقابلة احتياجات المدارس المختلفة . ويوجد من هذا النوع من الاجتماعات ، والتى يستغرق الواحد منها ثلاثة أيام ، ثمانية اجتماعات تختص كل منها بمناقشة البرامج التعليمية فى احدى المراحل التعليمية الأربع ــ الحضانة والابتدائية والاعدادية والثانوية ــ لمناطق شرق وغرب اليابان كل على حدة . وتجمع تلك الاجتماعات الثمانية المستخدمين الفعليين للبرامج التعليمية معا ، وهم المعلمون والذين يشعرون بمدى فعالية تلك البرامج مع تلاميذهم وكيف يمكن أن تكون أكثر نفعا .

وتتركز ميزانية التليفزيون التعليمى بشكل ساحق ، مثلها فى ذلك مثل النظام العام للتعليم القومى ، على سنوات الالزامى . ويضمن

التليفزيون المحافظة على المستوى المرتفع لبرامجه التعليمية ، ليس فقط من خلال تقييم الغير لها ولكن أيضا عن طريق المستوى العالى لأولئك المسئولين عن تخطيط وتطوير تلك البرامج ٠

ويعمل بالقطاع المدرسى بهيئة الاذاعة والتليفزيون القومية نحو (١٢٥) أخصائيا أكاديميا ممن تخرجوا فى مختلف الكليات الجامعية ٠ ويعد الفوز بوظيفة فى تلك الهيئة من الأمور الصعبة نظرا لما يتطلبه من اجتياز المنافسات الشديدة ٠ وتنظم الهيئة برنامجا تدريبيا لمدة ثلاثة شهور لجميع العاملين المبتدئين ٠

وعلى الرغم من اعتماد الهيئة الشديد على الخبراء الأكاديميين وغيرهم من المتخصصين المهرة فى اعداد البرامج التعليمية بشكل خاص ، الا أنهم اكتشفوا أنه ينبغى عليهم الاعتماد على العاملين الأساسيين فى الاعداد النهائى للبرامج وادارة عملية انتاجها من أجل ضمان حسن ملاءمة النصوص للنقل الناجح عن طريق التليفزيون ٠

ونتيجة ذلك الجهد هى توفير خدمة قومية رفيعة المستوى جاهزة وسهلة الاستعمال ومتاحة مجانا لكافة المدارس المحلية ٠ وتعتمد البرامج التعليمية على أفضل المعلومات المتاحة للعلماء ، وتقدمها بشكل يتناسب مع المناهج الدراسية للتعليم الالزامى ٠ وقد أمكن عن طريق التخطيط القومى للتليفزيون التعليمى، مثله مثل باقى المجالات فى اليابان ، التوصل الى انتاج برامج تعليمية رفيعة المستوى تفوق بمراحل أية برامج من تلك التى تهتم الولايات المتحدة بمواردها الضخمة جديا بانتاجها ٠

الفصل الثامن

الرعاية الاجتماعية

الضمان الاجتماعى بدون أحقيات

كان متوسط العمر المتوقع فى اليابان فى عام ١٩٥٥ يبلغ خمسة وستين عاما للرجال وستة وسبعين عاما للنساء · وربما توقع البعض أن يتدهور المستوى الصحى على مدى فترة الستينيات وأوائل السبعينيات والتى اتسمت بالتنمية الاقتصادية المسعورة ، وما صاحبها من تلوث للبيئة · الا أن الشركات التى يعمل بها خمسون موظفا أو أكثر ، والتى اعتادت منذ عام ١٩٦٢ اجراء الكشوف الطبية السنوية على جميع العاملين بها ، اكتشفت من خلال تلك الفحوصات استمرار انخفاض الاصابة بالأمراض سنويا ، باستثناء ارتفاعات ضئيلة فى أعوام ١٩٦٦ ، ١٩٧٣ ، ١٩٧٤ · وبحلول عام ١٩٧٧ كانت اليابان قد تفوقت على السويد من حيث طول العمر ، لتصبح الدولة الأولى على مستوى العالم ، اذ بلغ متوسط العمر المتوقع للرجال ٧ر٧٢ عاما ، وللنساء ٩ر٧٧ عاما ·

وفى عقد الخمسينيات تزايدت سرعة نمو المناطق الحضرية بينما تخلف حجم الانفاق على الخدمات الاجتماعية مقابل التنمية الاقتصادية ، حتى ليتوقع المرء أن يستاء سكان المدن من جراء ذلك · وما زالت مرافق الصرف الصحى ومساحة الحدائق العامة متخلفة عن مثيلاتها فى الدول المتقدمة · وعلى الرغم من قيام اليابان فى الفترة من عام ١٩٧٠ الى ١٩٧٥ بالبدء فى اقامة مشروعات سكنية جديدة تمثل أكثر من نسبة ٨٠٪ مقارنة بما قامت به الولايات المتحدة (حوالى ٦ر٨ مليون وحدة سكنية بالمقارنة ب ٥ر١٠ مليون وحدة سكنية) ، ومع أن تعداد سكان اليابان يبلغ فقط نصف تعداد سكان الولايات المتحدة ، فان متوسط نصيب المواطن اليابانى من المساحة السكنية ما يزال لا يتعدى نحو ثلثى نصيب المواطن الأمريكى · غير أن ظاهرة الأحياء السكنية الكبيرة بمبانيها الخاصة والعامة المشوهة

وما يصاحبها من شعور بالخزى والعزلة ، والتى كثيرا ما نجدها فى المدن الأمريكية الكبرى ، تكاد تكون منعدمة فى اليابان ·

ولما كانت المعاشات ومخصصات الضمان الاجتماعى للمسنين فى اليابان قد أخذت بالكاد تلحق بالدول الغربية الحديثة ، فربما يظن المرء أن المسنين اليابانيين يعيشون فى حالة من البؤس والتثبيط · وصحيح ان هناك مسنين منبطين فى اليابان ، وأن معدلات الانتحار تتزايد مع تقدم العمر مثلما يحدث فى غيرهـا من الدول ، الا أنه ، وكما تبين للباحث «اردمان بالمور» Erdman Palmore من دراسته المقارنة حول الشيخوخه فى كل من اليابان وأمريكا ، يلاحظ أن المسنين اليابانيين أكثر نشاطا من نظرائهم الأمريكيين ، كما أن شعورهم بالرضا ، طبقا لمسح جرى على عينات كبيرة من مجموعات ذات أعمار مختلفة ، لا يتدنى مع تقدم السن كما هو الحال فى أمريكا ·

وفى عام ١٩٦٠ وحين كان الانتاج اليابانى قد بدأ يلحق بالمستويات العالمية ، بدأ السياسيون يتحدثون عن الحاجة لمزيد من الانفاق على الخدمة الاجتماعية لموازنة النمو الاقتصـادى · واستبدل المتحدثون من محبى التقاليع اصطلاح « صافى الرفاهة القومية » بمصطلح « الناتج القومى الاجمالى » من أجل اظهار أنهم ليسوا « حيوانات اقتصادية » (١) ضيقة الأفق ، وانما أناس يهتمون بنوع الحياة التى يحيونها ، وبدأت الموارد المالية تتدفق على قطاع الرفاهة والخدمات الاجتماعية ·

الا أنه بحلول منتصف السبعينيات ، بدأت الحكومة ورجال الأعمال يعربون فى هدوء ــ أولا ــ ثم بعد ذلك من خلال تصريحاتهم العلنية غير المباشرة عن تكون اجماع جديد لديهم · وكان جوهر هذا الاجماع الجديد هو أن دولة الرفـاهة « والتى تتحمل فيها الدولة أعباء عالية من أجـل مستويات أعلى من الخدمات الاجتماعية » ، كالتى نجدها فى دول مثل انجلترا والسويد والولايات المتحدة ، غير مرغوب فيها · واستطاع القادة اليابانيون كسب جزء من التأييد الشعبى لوجهة نظرهم بتأكيدهم على الأعباء الضريبية الاضافية المصاحبة ، ولكن نظرا لافتقاد فكرة معارضة الرفاهة للقبول الشعبى العام ، فلم يتم تحويل الاجماع الجديد الى شعار ، أو الاحتفاظ به كمبدأ مقدس ذى أساس منطقى متكامل · ولم يكن من

---

(١) اعتاد الأمريكيون وصف اليابانيين بهذا الوصف فى مجال نقدهم لهم · (المترجم) ·

الضروري أن ينجح رجال الحكومة والأعمال في فرض اجماعهم على « الدايت » الذى صوت لصالح اقرار مزيد من اجراءات دعم الخدمات الاجتماعية ، والتى تعد من وجهة نظرهم غير مرغوب فيها • ومع ذلك حظى الأساس الجديد بالفهم لدى كل الذين يحتلون المواقع القيادية ، وتكرر ظهوره بصورة مخففة فى وسائل الاعلام كأن يقال مثلا : « فى فترات النمو المنخفض وفى ظل الموازنة المنقلة فان الموارد المالية غير متوافرة » • ويفضل أولئك القادة الحفاظ على تدفق الأموال الى قطاعات الاقتصاد الانتاجية ، مع تشجيع جهات العمل والعائلات على المشاركة فى أعباء الخدمات الاجتماعية ، وعلى أن تقوم الدولة عند الضرورة فقط بتقديم الموارد المالية لتكملة ما يتحمله القطاع الخاص فى هذا المجال •

الحد الأدنى لتحمل الدولة لعبء الرفاهة الاجتماعية

لا يعد تخلف اليابان فى مجال الانفاق على الخدمات الاجتماعية بالضرورة أمرا مستديما ، ولكن الاجماع الجديد قد أدى بالفعل الى ابطاء معدلات زيادة ذلك الانفاق والى توجيه برنامج الرفاهة الاجتماعية فى اتجاه معين • فقد كانت الاستراتيجية طويلة الأجل لقادة اليابان فيما بعد الحرب العالمية الثانية تتضمن التركيز أولا على التنمية الصناعية ، ثم على الأجور والاستهلاك ، ثم يأتى فى النهاية الانفاق على الخدمات الاجتماعية • وبحلول عام ١٩٧٣ كانت نسبة ٢٠٪ فقط من الانفاق اليابانى العام تذهب الى الخدمات الاجتماعية بالمقارنة بنسبة ٢٦٪ فى بريطانيا ، و ٢٨٪ فى الولايات المتحدة ، وأكبر من ذلك بكثير فى كل دول أوربا الغربية الأخرى • ومع زيادة الانفاق الاجتماعى تركز ذلك فى مجال الصحة (فى أوائل الستينيات) والمعاشات (فى أوائل السبعينيات) بينما أهملت باقى المجالات تقريبا •

وفى مجال الصحة تزايدت النسبة المئوية للانفاق الطبى الى الناتج القومى الاجمالى تزايدا سريعا على مدى السنوات الأولى التى تلت تأسيس نظام الرعاية الصحية القومى ، واستمرت فى التزايد باضطراد باستثناء الفترة من عام ١٩٧٣ وحتى عام ١٩٧٥ حين كانت نسبة الانفاق الصحى تنمو بحيث تساير معدلات التضخم فقط بينما ثبت حجم الناتج القومى الاجمالى • فقد زادت تلك النسبة من ٢ر٢٪ من الناتج القومى الاجمالى فى عام ١٩٦١ الى نسبة ٣ر٤٪ فى عام ١٩٧٥ ، ولما كان الناتج القومى

الاجمالى فى الفترة نفسها قد تضاعف سبع مرات فان ذلك يعنى تضاعف حجم الانفاق الصحى بمقدار اثنى عشر ضعفا • وقد بلغ الانفاق اليابانى على الرعاية الصحية مستوى يتفوق على متوسط الانفاق الصحى فى أوربا الغربية ، وذلك فيما يتعلق بنصيب الفرد من الأطباء ، والممرضـات ، والمستشفيات ، وأسرة المستشفيات •

وطبقا لنظام التأمين الصحى فى اليابان يختار المواطن ، والذى يدفع رسما مقررا نظير الاشتراك فى تلك الخدمة القومية ، طبيبه الخاص ويتحمل نسـبة ٣٠٪ من تكاليف العـلاج بينما تتكفل الدولة بباقى التكاليف • وبالنسبة للمسنين الذين تزيد أعمارهم عن السبعين ، فان الدولة تتكفل بكافة مصاريف رعايتهم الطبية من خلال نظام التأمين الصحى •

ونظرا لانخفاض قيمة أتعاب الأطباء ، فانهم يقومون بحيث مرضاهم على تكرار الزيارة حتى ان معدل زيارة المواطن اليابانى للطبيب يفوق تلك المعدل فى الدول الأخرى • وعلى الرغم من أن الزيارات القصيرة المتكررة للطبيب قد لا تكون بالضرورة مطلوبة ، وأن الدافع وراءها قد يكون له أساسا أسباب مادية ، الا أنها ـ على الجملة ـ تمنح الأطباء فرصا أكثر لتشخيص الشكوى وللاكتشاف المبكر للأمراض •

ويحقق الأطباء اليابانيون ، فضلا على أتعابهم ، دخلا كبيرا من حصيلة بيع العقاقير الطبية (٢) ، والتى يستهلك منها المريض اليابانى كمية أكبر من غيره فى الدول الأخرى ، وتجرى حاليا مناقشة مزايا ذلك النظام وبحث البدائل الممكنة • ونظرا لانخفاض رسوم الاقامة بالمستشفيات ـ والتى تحددها الدولة ـ تضطر المستشفيات لضغط مصروفاتها ، كما يلاحظ أن مدة اقامة المريض اليابانى بالمستشفيات تعد أطول بكثير بالمقارنة مع غيره فى الدول المتقدمة فى أمريكا الشمالية وغرب أوربا •

وقد قامت اليابان بشكل عام بزيادة تكاليف العلاج الطبى وبسرعة كبيرة • وكثيرا ما تستعين المستشفيات اليابانية بالأطباء الامتياز والأطباء المقيمين دون أن تمدهم باشراف متقدم أو تتيح لهم من أساليب التعليم والتـدريب على العمل الاكلينيكى مثلما تقـدمه المستشفيات التعليمية الأمريكية لأطبائها •

---

(٢) يقوم الطبيب فى اليابان بوصف الدواء للمريض ، كما يتولى بيعه له مباشرة دون حاجة الى الذهاب الى الصيدليات ـ (المترجم) •

ومع كل ذلك فان نظام العيادات الخاصة ، والمستويات المنخفضة لأتعاب الأطباء ، وتكلفة الاقامة بالمستشفيات ، وتحمل المريض لنسبة ٣٠٪ من تكاليف الرعاية الصحية أدى الى زيادة معدل تكرار زيارة كافة أفراد الشعب للأطباء بشكل يزيد عما يسمح به النظام الأمريكى ٠

وفى أعقاب الاهتمام المتنامى بمشكلات المسنين فى أواخر الستينيات، زاد حجم ما تقدمه لهم الدولة من معاشات ورواتب سنوية مدى الحياة بسرعة كبيرة ٠ ويوجد فى اليابان نظامان رئيسيان للتأمينات والمعاشات يغطيان ما يقرب من ٩٠٪ من جملة المعاشات : **النظام الأول** وهو خاص بموظفى الشركات المتقاعدين ، **والنظام الثانى** يخدم المواطنين المستقلين غير المرتبطين بجهات عمل ، وينقسم المستفيدون منه الى فئتين : فئة مساهمة تدفع أقساطا شهرية لحساب التأمينات القومية (وتشمل أولئك الذين ما يزال فى عمرهم ما يكفى كى يشتركوا فى خطط نظام التأمينات) ، وفئة لا تساهم بأية أقساط (وتشمل المسنين والعجزة غير القادرين على الدفع) ٠

وفى عام ١٩٧١ بلغ مجموع المعاشات التي تقاضاها ٢٠٠ر٠٠٠ر١ موظف سابق بالشركات ١٧٦ بليون ين يابانى » أى نحو بليون دولار تقريبا) ، أما فى عام ١٩٧٦ فقد حصل ٤٠٠ر٠٠٠ر٢ من الموظفين على ما بلغ مقداره ٩٥٠ بليون ين يابانى (أي ما يزيد على خمسة بلايين دولار) ٠ أما تأمينات العجز والشيخوخة المؤداة لغير المساهمين فى النظام القومى ، فقد بلغ ما دفع منها الى ٤٠٠ر٠٠٠ر٤ مواطن في عام ١٩٧٣ مبلغ ١٦٥ بليون ين يابانى (أقل من بليون دولار) ، وارتفع الرقم فى عام ١٩٧٦ الى ٧٠٦ بلايين من الينات اليابانية (نحو ٤ بلايين من الدولارات) حصل عليها ١٠٠ر٠٠٠ر٥ مواطن ٠ أما المبالغ التى دفعتها التأمينات القومية لفئة المساهمين فى النظام ، فقد زادت من ٥٠ بليون ين يابانى (أقل من ٣٠٠ مليون دولار) حصل عليها ٧٥٠ر٠٠٠ مواطن فى عام ١٩٧٣ الى ٥٦٣ بليون ين يابانى (نحو ٣ بلايين من الدولارات) دفعت لثلاثة ملايين مستحق فى عام ١٩٧٦ ٠

وقد كانت وزارة المالية اليابانية تحرص على التأكد من توافر الموارد المالية قبل أن تسرع فى زيادة المدفوعات للمواطنين ، غير أن الضغوط السياسية أجبرتها على زيادة تلك المدفوعات بشكل أسرع مما كانت تفضل ٠ والى جانب مساهمات المشتركين من خلال نظام التأمينات والمعاشات تقوم الدولة بالمساهمة بنسبة ٢٥٪ ، الا أن معظم الموارد تأتى من الاحتياطيات ٠ وقد بلغ اجمالى احتياطيات التأمينات

القومية والمعاشات فى عام ١٩٧٥ مبلغ ١٤ تريليون ين يابانى (نحو ٨٠ بليونا من الدولارات) تم ايداعه وزارة المالية بغرض الاستثمار العام ٠

وبخلاف ما تنفقه الدولة فى مجالى الصحة ورعاية المسنين ، فان حجم الانفاق على الخدمات الاجتماعية الأخرى ما زال ضئيلا بالمعايير الأمريكية ٠ وينخفض حجم معاشات البطالة نظرا لانخفاض معدلات البطالة ، ولأن الشركات تجد أنه من الأرخص لها أن تقوم بنفسها بتخصيص الموارد المالية لاستخدامها عند الحاجة فى الانفاق على ما لديها من بطالة مقنعة عن أن تساهم فى دعم نظام بيروقراطى قومى متضخم لتقديم اعانات البطالة للعاملين المفصولين أو المسرحين مؤقتا ٠ وحتى حين يتعرض العاملون للبطالة فان مدة تلقيهم لاعانات البطالة تعد أقصر ـ عموما ـ من مدتها فى الدول الغربية ، ذلك أنه ـ طبقا للقانون ـ لا يحق لكافة العاملين تحت سن الثلاثين والذين لا تتجاوز مدة خدمتهم عاما كاملا الحصول على اعانات بطالة لمدة تزيد عن ٩٠ يوما ، وفى العادة فانهم يحصلون على ما هو أقل من ذلك بكثير ٠

وتقل صنوف برامج الاعانات فى اليابان عن مثيلاتها فى الولايات المتحدة ، ويوجد بها برنامج عام يطلق عليه برنامج « الدعم لحماية سبل العيش »، ويغطى عدة مجالات للانفاق تشمل توفير الغذاء تجنبا للمجاعات، والاعانات الصحية (التى تغطى نسبة الثلاثين فى المئة ، وهى نصيب الفرد من تكاليف العلاج ، والتى يعجز البعض عن دفعها) وغيرها من الاعانات مثل تلك التى تغطى المصروفات الدراسية المتواضعة للتعليم الالزامى لغير القادرين ٠ ويجوز أن يكون حجم تلك الاعانات أصغر ـ بالمقارنة بأمريكا ـ ولعل من أسباب ذلك قلة عدد حالات انهيار الأسر فى اليابان مما يقلص من حجم الاعانات اللازمة للأطفال الذين لا عائل لهم ٠ وفى عام ١٩٧٥ ـ على سبيل المثال ـ كان عدد الأسر التى تتكون من الأم والأطفال فقط ٤٠٠ر١٠٠٠ أسرة بالمقارنة بـ ٢٠٠ر٧٠٠٠ أسرة فى الولايات المتحدة ٠ ويتحدد مقدار الاعانات الممنوحة وفقا للاحتياجات ، ولكنها لا تكفى ـ بأية حال ـ للوفاء بمتطلبات العيش الرخى ٠

وقد كان ما يصل الى ٦٠٠ر١٠٠٠ مواطن يحصلون على اعانات من خلال برنامج « الدعم لحماية العيش » فيما قبل فترة النمو الاقتصادى السريع ولكن هذا العدد تقلص فيما بعد ليصل فى منتصف السبعينات الى ٣٠٠ر١٠٠٠ مواطن ٠ أما قيمة هذا الدعم الممنوح لكل أسرة مستحقة فقد بلغ فى المتوسط عام ١٩٧٥ ، ذلك رغم الزيادات السريعة التى جرت لهذا الدعم ، مبلغ ٦٧ر٠٠٠ ين يابانى ،

فقط (نحو ٣٥٠ دولارا) • وقد بلغت جملة الانفاق القومى فى هذا المجال مبلغ ٦٨٥ بليون ين يابانى (نحو ٥ر٣ بليون دولار) ، ذهب أكثر من ثلثيها للرعاية الصحية • وبخلاف الرعاية الصحية ومعاشات الشيخوخة ، لا يشعر المواطنون اليابانيون بأحقيتهم فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية الأخرى ، ويعتبرون قبولها وصمة عار ، ويجرى توزيعها بمقدار هزيل للغاية • وينتظر اليابانيون من عائلاتهم (وتشمل الأقارب خارج نطاق الأسرة النووية) (٣) وجهات عملهم أن تتحمل مسئولية أكبر بكثير ، وأن تدخر من الأموال ما يكفى لتأمين مستقبلهم •

تحمل الجماعة لعبء الرفاهة الاجتماعية

لم يسبق للحكومة اليابانية ـ من الناحية التاريخية ـ أن أقامت نظاما واحدا للرفاهة يشمل كل فرد من أفراد الشعب ، ولكنها أسست أنظمة خاصة نمت بالتدريج لخدمة الفئات المهنية المختلفة • وقد اتبعت فى ذلك أساسا نموذج «بسمارك» الذى يقوم على تشجيع الحكومة للمؤسسات الخاصة على عمل برامج للرفاهة مع تقليل دور الدولة المباشر لأدنى حد •

وفى مطلع القرن العشرين ، وضعت البرامج لخدمة موظفى الحكومة والملاحين والقصر ، ثم ظهرت تدريجيا برامج أخرى تغطى موظفى كافة الشركات الكبرى • وتم التوسع فى تلك البرامج بعد الحرب العالمية الثانية لتشمل العمال والفلاحين وكل أصحاب المهن الحرة تقريبا • وكما تتمسك الحكومة بالمبدأ القائل بأن على المتسببين فى تلوث البيئة أن يتحملوا تكاليف ذلك التلوث ، فإنها تقبل عموما مبدأ مسئولية الشركات على كافة تكاليف الرفاهة المتعلقة بالعاملين لديها • ولم تكن الدوافع وراء تلك البرامج بالضرورة دوافع خيرة تماما ، فقد ركز العديد من البرامج الأصلية على العاملين المنتجين بهدف الحفاظ على صحة القوى العاملة ، الا أنها امتدت بعد ذلك لتغطى أفراد الشعب من غير العاملين •

ولما كان رب العمل فى شتى مجالات العمل مسئولا عن رفاهة العاملين ، فان العامل يدرك أن بامكانه الحصول على الرعاية الأفضل اذا ما بقى على ولائه لشركته أو لجهة عمله الحكومى • وعندما يكون الاقتصاد اليابانى شديد النشاط والانتعاش يستطيع الأفراد أن يجدوا عملا آخر

---

(٣) المقصود بهذا المصطلح الاجتماعى « الأسرة الصغيرة » اى التى تتكون من الاب والام والاطفال ولا تشمل أية اقارب آخرين ـ (المترجم) •

فى أماكن أخرى ، الا أن النظام ــ رغم هذا ــ يميل الى تقوية الرابطة بين الفرد وجهة عمله ٠

وفى نظام التأمين الصحى ــ على سبيل المثال ــ يوجد برنامج للرعاية الصحية لموظفى الشركات الكبيرة ، وبرنامج آخر لرعاية موظفى الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ، وبرنامج ثالث للتأمين الصحى على الموظفين العموميين وشبه العموميين، وأخيرا برنامج يخدم العاملين باليومية وأفراد أطقم السفن وكافة المواطنين الآخرين الذين لا تغطيهم أى من برامج التأمينات الصحية المذكورة أعلاه ٠ وتغطى تلك البرامج الأربعة على الترتيب النسب المئوية التالية والمنسوبة الى جملة تعداد السكان : ٢٥٪ ، ٢٥٪ ، ١٠٪ ، ٤٠٪ ٠

وبالنسبة لأنظمة التأمينات الاجتماعية والمعاشات توجد أنظمة مشابهة فنجد نظاما خاصا بموظفى الشركات الكبيرة ، وآخر للموظفين العموميين وشبه العموميين ، ونظاما ثالثا للمواطنين غير المرتبطين بجهات عمل ٠ ويحظى نظام الخدمات الاجتماعية من خلال برامج منفصلة لكل مجموعة مهنية ، بدلا من برنامج قومى موحد ، بتأييد هادىء ولكنه حماسى من جانب كبار رجال الأعمال وأصحاب الشركات الكبرى ٠ وطبقا لاستبيان حديث فان الشركات الكبرى تقدم من المزايا أضعاف ما ينبغى عليها أن تقدمه وفقا للقانون ٠

ويعارض أصحاب الشركات تحمل الدولة للأعباء الثقيلة للرفاهة ، ذلك أنهم يرغبون فى دفع ضرائب أقل ، وتجنب المصاريف الادارية الحكومية الباهظة واللازمة فى حالة اقامة نظام قومى كبير للرفاهة ، وربما كان السبب الأكثر أهمية هو رغبتهم فى الحفاظ على ما تتمتع به الشركات الكبرى من مزايا تمنحها للعاملين بها بالمقارنة بالشركات الصغيرة، ذلك أن المقبل على التوظف لو عرض عليه عرضان ، يتساويان فى المرتب وفى كافة النواحى الأخرى ، أحدهما من شركة كبيرة والآخر من شركة صغيرة فانه سوف يفضل العمل بالشركة الكبيرة نظرا لما تمنحه له من أمان على المدى الطويل ٠ ويقوى هذا الاحساس الكبير بالأمان من شعور العامل بالتوحد فى الهوية مع شركته ٠ ويفضل كبار أصحاب الشركات نظام منح المزايا للعاملين لأنه يقوى ولاءهم للشركة ٠

وعلى الرغم من صعوبة المقارنة بين الشركات الأمريكية واليابانية من حيث ما تمنحه من مزايا اجتماعية للعاملين نظرا لشدة اختلاف صنوف تلك المزايا والخدمات ، فان الشركات اليابانية تركز خدماتها فى المجالات التى تزيد من ارتباط العاملين بشركاتهم لمدد زمنية طويلة ٠ أما الشركات

الأمريكية فتتضمن مزاياها منح الاجـازات المرضـية الطويلة مدفوعة الأجر ، والعطلات السنوية ، واستراحات تنـاول القهوة أثنـاء العمل ، وغيرها من المزايا التى يندر أن تقدم الشركات اليابانية ما يمكن مقارنته بها من حيث الكم والمدة • وفى المقابل تقطن نسبة ٧٪ من تعداد السكان فى اليابان فى مساكن تابعة لجهات العمل ، بينما يعيش ٥٠٪ من السكان فى مساكن مملوكة لهم ، وهى النسبة نفسها تقريبا فى الولايات المتحدة ، ويحصلون من شركاتهم على قروض تزيد قيمتها عن نصف قيمة الفروض اللازمة لشراء تلك المساكن • وقد بلغ متوسط سعر الفائدة على القروض التى تقدمها الشركات لموظفيها فى عام ١٩٧٥ من ٣٪ الى ٤٪ بالمقارنة بسعر فائدة القروض المصرفية السائدة آنذاك والذى تراوح بين ٩٪ و ١٠٪ • وفى حالة الشركات الصغيرة التى لا يمكنها شراء مساكن لاسكان العاملين، فانها كثيرا ما تستأجر مبانى سكنية ثم تعيد تأجيرها للعاملين بأسعار أقل من التكلفة •

وتمتلك الشركات الكبرى غالبا مراكزها الطبية الخاصة ، وتشمل المستشفيات ودور النقاهة التى تقدم مستوى خدمة أعلى بكثير مما تقدمه مستشفيات التأمين الصحى القومية • ولما كان سن التقاعد فى الشركات يتراوح عادة ما بين الخامسة والخمسين وبين الستين ، فان معظم العاملين يحتاجون الى وظيفة ثانية بعد التقاعد • وعادة ما تساعد الشركة العاملين المخلصين ـ حينئذ ـ فى الحصول على عمل جديد • وليس من السهولة حساب القيمة المالية للمزايـا الكثيرة التى تمنحها الشركات للعـاملين الدائمين ، مثل التمتع بحق استعمال منتجعات الشركة فى سفوح الجبال وعلى شواطىء البحار ، وحق استخدام قاعات المناسبات • وتمنح الشركات بدلات ضخمة للترفيه عن العاملين ، الا أنه لا يسهل التمييز بين الجزء منهـا الذى يمثـل احتياجا للشركة وبين الجـزء الذى يعتبر ترفيهـا عن العاملين • وعلى حد تعبير « روبرت اميرمان » Robert Immerman الذى عمل ملحقا عماليا فى طوكيو لزمن طويل ، فمهما كانت صعوبة حساب قيمة تلك المزايا فانه من الواضح أن حزمة المزايا والخدمات التى تقدمها الشركات اليـابانية هى فى جملتها أكبر من تلك التى تقدمها الشركات الأمريكية •

وتتجنب الشركات اليابانية الارتباط مع العاملين واتحاداتهم طبقا لتعاقدات محكمة وملزمة ، وتترك بذلك لمديرى الشركات حرية كبيرة فى التقدير والتصرف • وتحاول أن تتمشى مع رغبـات العاملين وتقدم لهم خدمات أكبر مما يبدو كحد أدنى لمقابلة مطالب اتحادات العمال• كما يؤدى تجنب الاتفاقات التعاقدية الى احتفاظ مديرى الشركات بنفوذهم وسلطاتهم

فى منح المزيد من المكافآت لأولئك العاملين المخلصين والمجتهدين • ويحتفظ المسئولون فى الشركات بحرية كبيرة ـ بشكل خاص ـ فيما يتعلق بمنح القروض للعاملين ، ومساعدة المتقاعدين فى الحصول على وظائف بعد التقاعد، والسماح باستخدام استراحات وتسهيلات الشركات فى المنتجعات الترويحية ، وينقلون بذلك رسالة للعاملين مؤداها أن الحصول على تلك المزايا ليس حقا يمنح « أوتوماتيكيا » ، وانما هو مكافأة للعامل نظير ولائه للشركة •

وتتجلى نية الحكومة اليابانية فى الحفاظ على الروابط القوية بين العامل وبين شركته فى أوضح صورة من خلال برنامج جديد مطور خصيصا للصناعات الكاسدة • وينص البرنامج اليابانى للابقاء على الوظائف ، والذى استحدثته الحكومة فى يناير ١٩٧٥ ، على تعويض رب العمل فى مجال الصناعة الكاسدة ، والذى لا يقوم بتسريح موظفيه ، بمقدار نصف أجور العمالة المتعطلة • ويصل مقدار هذا التعويض الى ثلثى تلك الأجور ، وذلك فى الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم • وقد بلغ عدد الشركات التى تلقت مثل ذلك الدعم فى الفترة من يناير ١٩٧٥ الى أبريل ١٩٧٧ ٦٩ر٤١٤ شركة مقابل ما يقرب من ٥ر٣ مليون عامل متعطل وذلك لمدة اجمالية بلغت ٢٩ مليون «رجل ـ يوم» (٤) •ويرى مديرو الشركات أن مقدار ما تدفعه الحكومة لهم من تعويضات ما يزال غير كاف على الاطلاق ، الا أن مجرد وجود مثل هذا النظام يعد أسلوبا خلاقا للحفاظ على الاستقرار الاجتماعى والرابطة بين العامل وشركته ، الأمر الذى تفتقده الولايات المتحدة حيث تقوم الشركات فى مجال الصناعات الكاسدة بفصل العاملين الزائدين عن الحاجة أو منحهم اجازات مفتوحة مع حصولهم على اعانة بطالة •

وعلى الرغم من صعوبة التبارى مع الشركات الكبرى فيما توفره من أمان للعاملين بها ، الا أن كلا من المهنيين المستقلين والشركات الصغيرة تكون اتحادات لا تلتزم فقط بتقديم الخدمات الاجبارية لأعضائها ، وانما توفر لهم أيضا ضمانات جماعية اضافية لتأمينهم • ومن المعتاد أن تقوم تلك الاتحادات بعمل تأمين جماعى على أعضائها من خلال شركات التأمين الخاصة ، أما الشركات الكبيرة فغالبا ما تكون لديها اعتماداتها المالية المستقلة والتى تخصص لتغطية الضمان الاجتماعى والخدمات الاجتماعية للعاملين بها •

---

(٤) اصطلاح « رجل ـ يوم » يعنى حاصل ضرب عدد العاملين المتعطلين فى عدد أيام العمل التى تمضى دون ان يعملوا ـ (المترجم) •

وربما يتوقع المرء أن يعانى العاملون فى الشركات الصغيرة بشدة مع تدنى معدلات النمو الاقتصادى · وفى الحقيقة فان عددا كبيرا من الشركات الأصغر حجما، العاملة فى مجال الصناعات التى تأثرت بانخفاض معدلات النمو ، قد عانى من الافلاس الا أن العدد الاجمالى للعاملين بتلك الشركات ظل ثابتا على مدى أوائل السبعينيات ، بل انه زاد فى عامى ١٩٧٦ و ١٩٧٧ · وحيث ان العديد من الشركت الكبرى كانت تتوقع تدنى معدلات النمو ، فقد بادرت بتخفيض عدد التعيينات الجديدة بشكل كبير · وقد كانت احدى نتائج هذا أن عجزت تلك الشركات ، فى ظل نقص العمالة ، عن الاستفادة من فرص الأعمال قصيرة الأجل فذهبت تلك الفرص الى الشركات الأصغر حجما ·

وكما وجد الباحثان «هيروشي واجاتسوما» Hiroshi Wagatsuma و « جورج ديفوس » George Devos فى دراستهما عن قطاع الأعمال الصغيرة ، فان الشركات الصغيرة أظهرت قدرة مدهشة على التكيف ، وظهر أصحابها بمظهر يشبه مظهر أفراد الطبقة فوق المتوسطة لرجال الأعمال الأكثر نجاحا · وحينما كانت شركات الأفراد تلك تتعرض للانهيار كان الأفراد أنفسهم يعودون لتكوين شركات جديدة بالتعاون مع غيرهم من أصحاب الشركات الصغيرة التى اضطرت أيضا لاغلاق أبوابها · ولا ينطبق هذا النمط فقط على الصناع الحرفيين وصغار المنتجين ، ولكنه ينطبق أيضا على أصحاب المنشآت الخدمية كالمطاعم والحانات حيث استمر عدد العاملين فى الزيادة بمعدل أسرع من المعدل شديد التواضع لزيادة السكان·

وتنتمى كل أسرة من أسر المزارعين الى الجمعية التعاونية الزراعية فى القرية ، وهى مؤسسة ذات نفوذ كبير تملك بالفعل برنامجا شاملا لتقديم خدمات الضمان الاجتماعى لأعضائها · ويقوم المزارعون بدفع الأقساط الحكومية الاجبارية الخاصة بالرفاهة ، وذلك من خلال جمعيتهم الزراعية ، والتى تقوم بالشراء والاستثمار على نطاق واسع وتحقق بذلك استثمارا أكثر أمنا لأموال الأعضاء مما يمكنهم تحقيقه كأفراد · وقد بلغت مدخرات الاتحاد الزراعى التعاونى بحلول عام ١٩٧٠ خمسة تريليون ين يابانى (نحو ٣٠ بليون دولار) تخص خمسة ملايين أسرة زراعية وعددا قليلا من المودعين من غير المزارعين · ووصلت جملة تلك المدخرات بحلول عام ١٩٧٦ (١٤) تريليون ين يابانى (حوالى ٨٠ بليون دولار) أو ما يعادل (٣) ملايين ين يابانى (حوالى ١٦٫٠٠٠ دولار) لكل أسرة · وقد كشف استطلاع لأحوال الأسرة الريفية جرى فى عام ١٩٧٦ عن أن المتوسط السنوى لايداعات الأسرة يزيد بنحو ٨٠٫٠٠٠ ين

يابانى (نحو ٥٠٠ر٤ دولار) عما تسحبه من مدخراتها فى كل عام . وبذلك يستطيع المزارع حين يعتزل العمل أن يتمتع بدخل ، كنتيجة لمدخراته واستثمار تلك المدخرات ، يزيد عما يمكنه الحصول عليه من خلال نظام الضمان الاجتماعى الاجبارى وحده .

وتشكل ملكية الأسرة للأرض الزراعية شكلا آخر للضمان الاجتماعى ، وتصل مساحة المزارع النمطية قدرا صغيرا (فدانين أو ثلاثة أفدنة) وذلك نتيجة لسياسة الاصلاح الزراعى التى فرضتها قوات الاحتلال الأمريكى ، وما صاحبها من تشريعات لاعاقة اعادة تركيز الملكية الزراعية . وفى منتصف الستينيات ، ومع زيادة الميكنة الزراعية، نقص كثيرا عدد ما تحتاجه المزارع من يد عاملة ، مما اضطر الشباب الى الخروج الى المدن الصغيرة والكبيرة للعمل فى الصناعات المختلفة . وبفضل توافر السيارات ووسائل المواصلات الجيدة أصبح فى مقدور معظم أولئك العاملين الآن الذهاب للعمل بالمدينة ثم العودة الى القرية كل يوم . وحينما يصلون الى سن التقاعد فى الخمسين أو الخامسة والخمسين يتركون العمل بالمدينة ويعودون مرة أخرى للعمل الزراعى ويستمرون فيه حتى يبلغوا من العمر عتيا ، ويكسبون منه ما يكفى لتغطية نفقات أسرهم للمأكل والمشرب وخلاف ذلك . ويعد هذا هو النمط السائد بين خمسة ملايين أسرة ريفية فى اليابان ، والذى يوفر للمسنين ـ فيما يقرب من ٢٠٪ من جملة الأسر اليابانية ـ الضمان فى شيخوختهم والاحساس بالحيوية والنشاط والفخر والاعتزاز .

وتمثل الحوانيت الصغيرة لتجارة التجزئة بالمناطق الحضرية ، والتى غالبا ما يتملكها المسنون ، ما يكافىء نظام الضمان الاجتماعى . ذلك أنها ، رغم عدم كفاءتها اقتصاديا ، تتمتع بحماية الحكومة من خلال القوانين التى تمنع تغلغل المتاجر الكبرى ، وتحظى بدعم زبائنهـا فى المجاورات السكنية والذين يقدرون ما توفره لهم من خدمات مريحة . وتقدم تلك الحوانيت فرصـا للمكسب للأرامل والمطلقات والعاملين المتقاعدين فى الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ، ذلك أنهـا لا تتطلب تقريبا أية استثمارات رأسمالية . وقد بلغ عدد محال تجارة التجزئة فى اليابان فى عـام ١٩٧٨ ٠٠٠ر٦١٠ر١ محل واستمر العدد فى الزيادة ، بينما كان عددها فى الولايات المتحدة ٠٠٠ر٥٥٠ر١ محل ثم أخذ فى التناقض بعد ذلك .

وتتوقع الأسر اليابانية سواء الريفية أو الحضرية ، أن تحتاج لتوفير مواردها المالية بنفسها في شيخوختها • الا أنه من المتوقع أن يسهم النمو السريع ، والذى حدث فى مطلع السبعينيات ، لما تقدمه الدولة من تأمينات ومعاشات في تقليل مسئولية الأسر في مواجهة الأعباء المالية • وبالنسبة لمدخرات الأفراد ، بلغت نسبة ما يدخره اليابانيون من دخولهم الشخصية فى عام ١٩٧٣ نسبة ٢٠٪ بالمقارنة بنسبة ٨٪ والتى يدخرها الأمريكيون • وقد كشفت بيانات الباحثين التى جمعت فى السنوات القليلة الأخيرة من خلال الاستبيانات عن استمرار نمو تلك المدخرات منذ منتصف السبعينيات • وفي الأسر التى قارب أربابها على التقاعد تتزايد معدلات الادخار فوق المعدل القومى المتوسط للمدخرات العائلية • كما تشير تلك الاستبيانات الى أن نسبة أعلى من تلك المدخرات يتم ادخارها لوقت التقاعد ، بينما كانت نسبة أعلى من الأسر فى السنوات السابقة تدخر من أجل تمويل شراء الأجهزة المنزلية ، والمسكن ، وتعليم الأطفال • وتعد مسئولية الأسرة في اليابان عن تعليم أطفالها أمرا واضحا تماما ، ولذلك تقوم الأسر بادخار المال لهذا الغرض • أما فى الولايات المتحدة فالوضوح أقل فيما يتعلق بالجهة المسئولة عن تعليم الطلاب ، وهل هى الأسرة ، أم الحكومة ، أم المؤسسات والشركات الخاصة ، ولذلك لا يتم تخصيص أية مدخرات عائلية لأغراض التعليم •

ويتحمل أفراد الأسرة اليابانية كذلك نصيبا أوفر بكثير فيما يتعلق برعاية مرضاها بالمقارنة بالأسرة الأمريكية • ولا تقوم المستشفيات بتشجيع الأفراد على المساعدة فى رعاية مريضهم فحسب ، بل غالبا ما تحثهم على توفير الحصير والأغطية وأدوات الطهى فى داخل المستشفيات ، وبهذا توفر رعاية شخصية للمرضى على مستوى عال ودون أن تتحمل أعباء مالية ضخمة •

وما زالت الأسرة اليابانية تتقبل تحمل مسئولية كبيرة فى رعاية المسنين ، ففى عام ١٩٥٣ كانت نسبة ٨١٪ من اليابانيين فوق الخامسة والستين من العمر يعيشون مع أبنائهم ، وفى عام ١٩٧٤ انخفضت هذه النسبة الى ٧٥٪ • وبالنسبة لأولئك الذين يقيمون فى دور رعاية المسنين وغيرها من المؤسسات الاجتماعية ، فقد بلغت نسبتهم أقل من ٢٪ من مجموع اليابانيين فوق الخامسة والستين ، طبقا لما أورده الباحثان «جون سى» John C و « روث كامبل » Ruth Campbell بالمقارنة بنسبة ٦٪ تقريبا بالولايات المتحدة • ويذكر الباحث «بالمور» Palmore أنه فى عام ١٩٧٣ كانت نسبة الأزواج اليابانيين فوق الخامسة والستين والذين

يقيمون مع أحد أبنائهم ٧٩٪ بالمقارنة بنسب تتراوح بين ١٤٪ و١٨٪ فى الدانمرك والولايات المتحدة وبريطانيا ·

أما نسبة الأرامل المسنين اليابانيين من الرجال والنساء والذين يقطنون مع أبنائهم ، فقد بلغت ٨٢٪ و٨٤٪ على الترتيب · أى أن ما يقرب من ١٠٪ فقط من اليابانيين فوق الخامسة والستين هم الذين يقيمون وحدهم بدون زواج أو ابن · ويفرض نمط اقامة الوالدين المسنين مع أبنائهم المتزوجين عبئا عليهم ، وبصفة خاصة على الزوجة الشابة ، وهذا ثمن يجدر أخذه فى الاعتبار عند تقديم هذا النظام والذى يمثل ميزة واضحة لصالح المسنين ·

ويستمر اليابانيون حتى فى شيخوختهم فى الحفاظ على نشاطهم وعلى روابطهم العائلية القوية ، وينخرطون فى ممارسة الأعمال والهوايات· وقد انخفضت قليلا ـ منذ الستينيات ـ نسبة العاملين اليابانيين فوق الخامسة والستين ·

ومع ذلك ، ففى عام ١٩٧٣ بينما كانت نسبة التوظف فى اليابان ٤٨٪ ، بالمقارنة بنسبة ٤٠٪ فى أمريكا ، استمر حوالى ٤٧٪ من الرجال اليابانيين فوق الخامسة والستين فى صفوف القوى العاملة مقارنة بنحو ١٥٪ فى دول أمريكا الشمالية وغرب أوروبا · وفى عام ١٩٧٦ كانت نسبة العاملين المسنين الذين استمروا فى الخدمة فى اليابان بعد سن الخامسة والستين هى ٤٣٪ للرجال و١٥٪ للنساء · ويخلص «بالمور» الى أن الدرجة المرتفعة من الاحساس بالرضا لدى المسنين ترتبط بالمستوى المرتفع لنشاطهم واشتغالهم بالشئون العائلية · وقد جعلت المعاشات المنخفضة ، حتى وقت قريب ، من عمل كبار السن أمرا ضروريا · ويتعلم الأفراد اليابانيون داخل الأسرة عموما أن يكونوا أكثر مراعاة لاحتياجات الآخرين مما جعلهم يتكيفون بسهولة أكبر مع فكرة العائلة المكونة من ثلاثة أجيال ، ومع اقامة الأبناء حديثى الزواج بالقرب من والديهم المسنين وذلك بالمقارنة بحال الأسر الأمريكية ·

ويعمل نظام التوظف اليابانى على منح تشجيع أكبر للشباب ، ولذلك يدخر العاملون متوسطو العمر لشيخوختهم استعدادا للأعباء المالية الثقيلة التى ستقع عليهم حينما يأتى وقت التقاعد · ورغم التباطؤ الكبير لمعدلات النمو اليابانية فى عام ١٩٧٧ ، كانت سوق العمل ما زالت تقدم لكل شاب مقبل على التوظف فرصتى عمل تقريبا ، وذلك بفضل نظام الخدمة الأبدية

الذى يحفز الشركات على استخدام العمالة الشابة غير المكلفة • وبالمقارنة بالولايات المتحدة حيث ترتفع معدلات البطالة بشكل خاص بين الشباب ، فان النظام اليابانى يقلل من الشعور بالاغتراب والعزلة والتشاؤم فى هذه المرحلة الحاسمة من حياة الشباب والتى تعد أهم مرحلة لتكوين مواقف الفرد تجاه العمل بشكل كبير •

ويحاول الكثيرون فى اليابان ، ومن ضمنهم قادة الاتحاد اليابانى للأطباء ، أن يبرهنوا على أن وجود خطط أو برامج مختلفة للرفاهة تخص الشركات المختلفة وغيرها من الجماعات الأخرى التى تكون الشعب اليابانى يعد امتدادا للفكر الاقطاعى ينبغى أن يتم ترشيده بخلق برنامج قومى موحد ومتماثل للرفاهة يغطى كل أفراد الشعب •

ومن العيوب الكبرى الواضحة للنظام الحالى أن الفرد غير المنتمى لجهة عمل ما لا يمكنه التمتع بتغطية كاملة للمزايا والخدمات الاجتماعية والتى يحظى بها مواطنوه المنتمون للشركات الكبيرة • وبينما تزدهر وتنمو الأرصدة التى تخصصها تلك الشركات لبرامج الرعاية الصحية والتأمينات الاجتماعية ، تعانى الموارد المالية المناظرة لأصحاب المهن الحرة ، والتى تخضع لرعاية الدولة ، من عجز مزمن • وتعانى فئات يابانية معينة من هذا التباين الى حد أن العديد من اليابانيين ، ذوى الفكر المؤيد للحقوق المدنية ، يعتبرونه أمرا غير مرغوب فيه شأنهم فى ذلك شأن الغالبية العظمى من الأمريكيين التى تعتقد فى الشىء نفسه •

أما جماعات الأقليات مثل الكوريين (وربما يصل عددهم الى ٦٠٠,٠٠٠ شخص) ، والمنحدرين من سلالات المنبوذين (وربما كان عددهم مليونى نسمة) فغالبا ما يجدون صعوبات أكبر بكثير فى الحصول على عمل فى مرحلة منتصف العمر • ويعد ما يحظون به من مزايا الخدمات الاجتماعية أقل بكثير مما يفى بحاجاتهم •

وبالنسبة للمطلقات وأرامل النساء ، فلا يقتصر الأمر على حرمانهن من التغطية الكافية بوساطة برامج الحماية الاجتماعية ، ولكن من ترغب منهن دخول سوق العمل تتعرض للاعاقة بسبب عدم استيفاء شرط الأقدمية ، وتحصل بالتالى على أجر يقل كثيرا جدا عن أجور العاملين الآخرين الذين هم فى نفس عمرها • كذلك فان العاملين بالشركات الصغيرة ، والذين يحاولون البحث ــ فى منتصف أعمارهم ــ عن وظيفة جديدة ليشاركوا غيرهم فى الظروف المعيشية الجذابة لا تتاح لهم سوى فرص قليلة للغاية •

ولا يوجد شخص ذو نوازع خيرة ، سواء فى اليابان أو الولايات المتحدة ، يعجبه ذلك المدى الواسع من الفوارق بين الفئات المختلفة فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية ٠

وقد أخذ اتجاه برامج الرفاهة اليابانية ـ والتى تنفذها وكالة التأمينات الاجتماعية ـ يتجه بشكل عام ، رغم تذبذبه لأعلى ولأسفل ، نحو ملء الفجوات تدريجيا فيما يخص الفئات التى لا تغطيها مظلة التأمينات تغطية كافية ٠ وكان من قبيل ملء الفجوات ما تم اتخاذه فى عام ١٩٧٣ بشأن اتاحة الرعاية الطبية المجانية لكافة أفراد الشعب ممن يبلغون السبعين وما فوقها ٠ وربما يمكن للبعض ـ رغم ذلك ـ الدفع بأن الحالات المظلومة ينبغى معالجتها بتخفيض الفوارق بين الجماعات المختلفة دون التضحية بالنظام الذى يؤكد مسئولية الشركة أو مسئولية الجماعة عن أفرادها ٠ ويمكن فرض ضرائب على الموارد المالية للشركات الكبرى بحيث يخصص جزء من عائداتها لدعم أفراد الشعب غير المنتمين لأية جهة ، ويمكن كذلك أن يطلب منها أن تتحمل الجزء الأكبر من تكلفة الرعاية الاجتماعية لكبار السن من العاملين السابقين بها ٠ كما يمكن توفير برامج خاصة لتدريب وتوظيف النساء اللاتى يتحملن مسئولية أسرهن ٠ كذلك وحيث ان الدولة تصرف حوافز شهرية ـ منذ عام ١٩٧٦ ـ للشركات التى تشغل أرامل النساء أو أولئك اللاتى تعلن أزواجهن المعاقين ، فانه يمكن لها أن تزيد من تلك الحوافز ٠ ويمكن للبعض أن يدفع بأن متانة كيان الجماعة فى كل من الشركات ، والاتحادات المهنية ، والقرى ، والعائلات يعد سلعة ثمينة فى عصر ما بعد التصنيع ، حيث تشتد قوى الطرد والتباعد داخل المجتمعات ، وأن نظاما للرفاهة يدعم تلك الروابط والكيانات لا ينبغى أن يطرح جانبا بحجة أنه بقية من بقايا عصر الاقطاع ٠

الحد الأدنى لدور البيروقراطية والحد الأقصى لتأثيرها

ويتميز دور البيروقراطية اليابانية فى مجالات الصحة والرفاهة ، مثل دورها فى المجالات الأخرى ، بالمركزية الشديدة ٠ ورغم اتساع نطاق عملها الا أنها تحاول أن تلعب أدنى دور ممكن فى الادارة المباشرة ٠ وبالمقارنة بالولايات المتحدة حيث تختلط وتتداخل السلطات القومية وسلطات الولايات وتتسم بالكثير من التضارب ، فاننا نجد أن الخطط القومية اليابانية أبسط وأكثر تناغما ٠ وعلى الرغم من أن تعدد البرامج الخاصة بالجماعات المختلفة يخلق مشكلات ادارية ، فان الخدمات التى

تقدم فى كافة أنحاء البلاد تخضع لمعايير واحدة . وقد استطاعت اليابان أن نجعل الأداء البيروقراطى فى مجال الرفاهة أكثر بساطة وفعالية ، وذلك بفضل الحد من الازدواجية .

وكما تتحمل البيروقراطية فى المجال الاقتصادى مسئولية واسعة فى اشاعة الصحة فى الاقتصاد القومى ، فان البيروقراطية فى مجال الصحة القومية تقر بمسئوليتها الواسعة نحو رعاية صحة الشعب . ويقوم البيروقراطيون فى هذا المجال ، كما يقومون فى غيره ، بعمل المزيد من المبادرات مقارنة بنظرائهم الأمريكيين ، فنجد أنهم — على سبيل المثال — يقومون بشكل أكبر بكثير بعمل الفحوصات المتكررة للمطاعم والمستشفيات وغيرها من المؤسسات للتأكد من مراعاتها للشروط العامة للتغذية والنظافة. كما أنهم يلعبون دورا أكثر نشاطا فى مجال الفحص الصحى للشباب ، ويقومون باجراء الفحوصات الطبية العامة والدورية لكل تلاميذ المدارس ، ويستفيدون بشكل أفضل من التجمعات الطلابية والسكنية فى عمل كافة التطعيمات المختلفة مستخدمين فى ذلك كافة أنواع الأمصال واللقاحات . وبالتالى فان شعب اليابان يتمتع بحماية من الأمراض أفضل من تلك التى يحظى بها الشعب الأمريكى .

وتلعب الحكومة اليابانية دورا قويا ونشيطا فى استخدامها لوسائل الاعلام من أجل تحسين التغذية العامة ومحاولة منع الأضرار الناتجة عن استخدام الفحم ، والأجهزة الغازية ، وما شابه . وتقدم الشبكة العامة والتليفزيون التعليمى لهيئة الاذاعة اليابانية القومية **(N.H.K)** النصائح المفصلة للأمهات فيما يتعلق بتغذية وصحة أطفالهن ، كما تقوم المدارس بتنظيم محاضرات للأمهات تتعلق برعاية الطفل .

ويقع السياسيون فى الولايات المتحدة تحت رحمة جماعات الضغط مما يؤدى الى ارتفاع رسوم ومدفوعات بعض البرامج المعنية بالرفاهة ارتفاعا فلكيا ، ويتم ذلك فى بعض الأحيان على حساب عدالة وترابط تلك البرامج . أما فى اليابان ، حيث تتمتع البيروقراطية بدرجة أعظم من النفوذ بالمقارنة بالسياسيين ، فان البيروقراطيين يستطيعون مقاومة الضغوط الخاصة بشكل أفضل الى حد ما مستندين فى ذلك الى أسس مالية سليمة . الا أنهم — رغم ذلك — ليسوا محصنين بأية حال فى مواجهة جماعات الضغط كما يبين « جون . سى . كامبل » John C Campbell فى تحليله لمسألة اتخاذ « الدايت » للقرارات الخاصة بزيادة اعتمادات الرفاهة قبل اجراء انتخابات حاسمة .

وفى حالة الاعانات الخاصة بالحفاظ على سبل العيش ، تعتمد الحكومة اليابانية بشكل أقل على العاملين المحترفين فى مجال الرفاهة ، وتعتمد بشكل أكبر على نحو ٠٠٠ر١٦٠ من المتطوعين الذين تختارهم رسميا من بين كبار الشخصيات التى تتمتع بالاحترام فى المجاورة السكنية أو القرية ، وتعد لهم بالقيام بالزيارات المنزلية لنحو ٠٠٠ر٣٠٠ر١ مستحق للاعانات الاجتماعية ، ثم تقديم توصياتهم فيما يتعلق بمدى احتياجهم لها • ويعتبر هؤلاء المتطوعون اختيارهم لمساعدة المعوزين فى مجتمعاتهم شرفا لهم • ويعانى هذا البرنامج من افتقار أولئك المتطوعين الى التقدير المهنى الصائب حيث ان ما يقدمونه من توصيات أو اقتراحات لا يتسم بوحدة المعايير • ولذلك فقد تعرض ذلك البرنامج للهجوم من جانب سلطات الاحتلال الأمريكى ، وما زال يتعرض للنقد من جانب بعض العاملين اليابانيين المحترفين فى مجال العمل الاجتماعى • الا أنه يتميز بأن كبار القوم فى المجتمع ، بما يتمتعون به من احترام لنضجهم وقدرتهم الشخصية على الحكم ، يهتمون ببحث أمور العائلات ويسدون النصح لهم فيما يتعلق بكيفية تحقيق أكبر قدر من الاقتصاد فى النفقات ، وكيفية حل مشكلاتهم الشخصية ، وكيفية التكيف مع مشكلات التوظف • ونظرا لتجاورهم فى السكنى وزياراتهم للناس فى بيوتهم ، يستطيع أولئك المتطوعون أن يفهموا الموقف الداخلى فى مجتمعاتهم ، وأن ينقلوا الى المسئولين الجانب الأكثر استنارة من الرأى العام فى تلك المجتمعات •

وقد قام اليابانيون على مدى السنين باعداد قوائم بأسماء أولئك الشخصيات — فى كل مجاورة سكنية أو كل تجمع محلى — والذين يهتمون بشئون مجتمعاتهم ، ويساعدون مواطنيهم فى حل مشكلاتهم • ولا يقوم هذا النظام غير الرسمى بتعبئة الجهود لاعانة المجتمعات المحلية فحسب ، ولكنه يقلل من أعباء موازنات الرفاهة وذلك باستخدام عدد قليل جدا — بالمقاييس الأمريكية — من العاملين المأجورين فى هذا المجال • فبينما بلغ عدد موظفى وزارة الصحة والتعليم والرفاهة الأمريكية ١٠٠ر١٥٥ موظف فى عام ١٩٧٦ ، وصل مجموع عدد موظفى كل من وزارة الصحة والرفاهة معا ٢٠٠ر١١ موظف فقط •

اعادة توزيع الثروة ، وتحقيق الرفاهة دون الاعتماد على الدولة

ان أحد المعتقدات التى يقوم عليها الأسلوب اليابانى فيما يتعلق بالرفاهة بمعناها الواسع هو أنه لابد من توفير فرص عمل اقتصادية لكل فرد من أفراد الشعب ، وأن أولئك الذين يعملون ويبذلون أنفسهم فى

سبيل شركاتهم ومؤسساتهم ينبغي أن يحظوا بالرعاية المناسبة • ولا نعوم سياسة الحكومة لتوزيع الثروة القومية على كافة فئات المجتمع على أساس الرفاهة للجميع ، ولكنها تستند على تقييم دقيق للأجور ، والضرائب ، واعادة توزيع الميزانية على القاطعات الأكثر فقرا ، ودعم أسعار الأرز لصالح المزارعين • وما لم يسهم الأفراد في الجهد المشترك للجماعات التي ينتمون اليها ، لا تكون لهم أحقية في أي شيء سوى أقل القليل من الضروريات المجردة • وكنتيجة لذلك فلا توجد جماعات كبيرة تحس بالسخط النابع من شعورها بأحقيتها ، أو تشعر بالنقص الذاتي من جراء الاحساس بعدم كفاية انجازاتها • كما لا يوجد هناك انقسام اجتماعي عميق بين دافعي الضرائب الذين يعارضون دعم أولئك الذين يعملون أقل ، وبين مستحقي الاعانات الذين يعترضون على عدم كفاية ما يحصلون عليه من دعم ، فضلا على عدم استقرار ، وعلى الروح التي يقدم بها ذلك الدعم البهم •

ومن وجهة نظر أصحاب الأعمال اليابانيين ، فان العامل العادي في كل من انجلترا والسويد أو الولايات المتحدة فقد الدافع للعمل • وذلك لأن الفارق بين الأجر المنخفض الذي يحصل عليه وبين ما يتلقاه العاطل من اعانة اجتماعية هو من الضآلة بحيث لا يؤدي الى الحفاظ على قوة التزام العامل نحو شركته • ولذلك وبالرغم من استمرار نمو مدفوعات الرفاهة في اليابان ، فان البيروقراطيين في مختلف الوزارات يناضلون من أجل الحفاظ على هذا الفارق بين العامل والعاطل • ويعنى مسئولو وزارة المالية — على سبيل المثال — بضمان أن تعمل السياسة الضريبية على تشجيع الشعب على الادخار وتحمل مسئولية الآخرين سواء على مستوى الشركة أو العائلة • وحتى عندما فاقت معدلات النمو في اليابان غيرها من الدول وانعدمت البطالة فيها تقريبا ، ظل الموظف الياباني يبحث عن أماكن العمل التي توفر له الأمن على مستقبله ثم يكرس نفسه لها ، وذلك لأن الرعاية الاجتماعية لم تمثل أبدا بديلا حقيقيا يحقق له الحياة الرغدة •

وقد كانت الصدقة في الغرب ، في عصور ما قبل التصنيع وفي ظل المجتمعات صغيرة الحجم ، أسلوبا انسانيا لضمان تمتع أفراد المجتمع بالحد الأدنى لمستوى المعيشة • وكان الأغنياء يخرجونها بدافع الكرم ، ويتقبلها المعوزون بالتقدير والعرفان • أما في عالمنا المعاصر والمعقد ، والذي نمت فيه الجماعات البشرية من حيث الحجم وزاد فيما بينها الالتزام بالرسميات ، فقد تحولت الصدقة — رغم كونها صادرة في الأصل عن دوافع خيرة — الى نظام رسمي ترعاه وتديره الحكومات بطريقة غير شخصية مما دفع المستفيدين منها الى الاحساس بأحقيتهم فيها • كما صار احساسهم بالتقدير لما يحصلون عليه أقل من شعورهم بالضيق ازاء ما لا يحصلون عليه •

وقد أدى ذلك الى الدوران في حلقة مفرغة من الاحباط ، والافتقار الى الحافز على العمل ، وعدم الانجذاب الى جهة العمل ، والاستخفاف بالنفس ، الأمر الذى كان له عواقب وخيمة ومدمرة للنسيج الاجتماعى للعديد من الأمم الغربية . أما بالنسبة لليابان ، فان اليابانيين يحجمون عن التغنى بنظامهم المتواضع الخاص بالرفاهة العامة ، الا أن أولئك الذين يذهبون منهم الى المدن الأمريكية يتملكهم دائما شعور بالصدمة ازاء تدهور أحوال أحيائها الفقيرة ، والافتقار الى احترام الملكية العامة ، وتدنى مستويات المدن الأمريكية بشكل عام . وان نجاح نظام الرفاهة اليابانى ، بموارده التمويلية الضئيلة باستثناء مجالى الصحة العامة والتأمينات الاجتماعية ، فى تجنب مشاعر اليأس — التى تترسخ فى ظل تدنى مستويات المعيشة — بشكل أفضل مما فعلت أمريكا ، لهو أمر قد يبدو للأمريكيين تناقضا محيرا .

وتساعد فرص العمل الواسعة على الحفاظ على الروح المعنوية المرتفعة ، والاحساس بالهدف ، واحترام النفس ، والجهد المشترك داخل الجماعات ، كما تعد تلك الفرص أكبر تعويض عن عدم كفاية ما يحصل عليه اليابانيون من خلال برامج الرفاهة . أما مدى قدرة هذا النظام على مواصلة نجاحه ، فى حالة ما اذا تدهور الاقتصاد اليابانى بسرعة كبيرة ، فذلك فرض يستحق التأمل . الا أنه ، وفى ظل قوة الجهود القومية ، فان حدوث ذلك فى المستقبل أمر غير وارد فى المدى الذى يمكن التنبؤ به . وباختصار ، فقد استطاع اليابانيون العمل على تحقيق خير وسعادة شعبهم دون أن يتطلب ذلك اعتماد الكثيرين اقتصاديا على الدولة باستثناء كبار المسنين والعجزة . كما أنهم وصلوا الى ذلك بأسلوب أدى الى تدعيم مثلهم الاجتماعية العليا .

الفصـــل التاســـع

كبح الجريمة : بين القمع والتأييد الشعبى

صارت زيادة معدلات الجريمة فى البلدان الصناعية الحديثة تقريبا بمثابة الحكم التقليدية ، وينطبق ذلك على كافة بلدان أمريكا الشمالية وغـرب أوروبا • ويذكر « ويليـام كليفورد » « William Clifford » أحد الرؤساء السابقين لبرامج الأمم المتحدة للعدالة الاجتماعية ومنع الجريمة، أنه فى عام ١٩٦٩ حينما بدأ المتخصصون العالميون يلاحظون تناقص معدلات الجريمة فى اليابان ، كان من الصعب عليهم تصديق ميل تلك المعدلات نحو الانحدار المستمر ، وكانوا واثقين من تنبؤاتهم التى أشارت الى أن معدلات الجريمة سوف تبدأ فى الارتفاع الشديد مع استمرار زيادة معدلات التمدن فى اليابان • الا أن تلك المعدلات والت انخفاضها ـ فى الحقيقة ـ على مدى السنوات العديدة التالية ، ثم استقرت عند مستوى معين • ففى الفترة من عام ١٩٤٦ وحتى عام ١٩٧٣ تناقصت الجريمة فى اليابان بمقدار النصف تقريبا • ولا تعد معدلاتها الحالية أقل منها خلال الفترة السابقة على الحرب العالمية الثانية مباشرة فحسب ، بل انها تقل أيضا عنها خلال عصر «ميجى» المبكر ، ناهيك عن المعدلات التى سادت فى القرن السادس عشر قبل تأسيس حكم «توكوجاوا» وقتما تورطت الدويلات الاقطاعية فى صراعات عنيفة •

ويستخلص « دافيد بايلى » « David Bayley » أحـد الباحثين فى العلوم السياسية ، من دراسته الممتازة عن الشرطة اليابانية أن سجلات الجرائم اليابانية أكثر اكتمالا من نظيرتها فى أمريكا•وحينما تعقد المقارنات فيما يتعلق بمعـدلات الجريمة فى البلدين ، فان المعـدلات اليابانية يتم تصويرها على نحو فى غير صالحها على خلاف الحقيقة • ويذكر أنه طبقـا لتلك السجلات ، وصل نصيب الفرد الأمريكى من الجرائم الخطيرة المسجلة فى عام ١٩٧٣ (ومجموعها الكلى ٨٫٦٣٨٫٤٠٠ جريمة) أربعة أمثـال نصيب الفرد اليابانى من كافة أنواع الجرائم فى العام نفسه (ومجموعها الاجمالى ١٫١٩١٫٥٤٩ جريمة) • وقد بلغ نصيب الفرد الأمريكى من جرائم

القتل أربعة أضعاف ونصف الضعف ، ومن جرائم الاغتصاب خمسة أمثال، ومن جرائم السرقة ١٠٥ أضعاف ، وذلك بالمقارنة بنصيب الفرد اليابانى منها • وعلى الرغم من حقيقة أن اليابان تطارد المذنبين فى جرائم المخدرات بقوة أكبر ، فان عدد من تم القبض عليه منهم فى عام ١٩٧٣ بلغ ٥٠٠ شخص فقط ، تورطت نسبة ٦٪ منهم فى جرائم العقاقير المخدرة الشديدة • أما فى أمريكا ، والتى يبلغ تعداد سكانها ضعف تعداد سكان اليابان ، فقد بلغ عدد المقبوض عليهم فى تلك الجرائم ٦٢٩٠٠٠ر شخص ، وكان نحو ٢٠٪ منهم متورطين فى جرائم المخدرات ذات التأثير القوى •

ويعد اليابانيون أيضا أكثر نجاحا فى اعتقال الجنـاة ، حيث بلغ متوسط معدل انهاء قضايا الجرائم المقيدة باعتقال المذنبين فى عام ١٩٧٤ نسبة ٢٢٪ فى الولايات المتحدة ، بينما بلغ ذلك المتوسط فى اليابان فى العام نفسه نسبة ٦٩٪ • ويزيد معدل ضبط الجناة فى الجرائم الخطيرة عن المتوسط فيصل الى ٧٧٪ بالنسبة لجرائم السرقة ، و٨٣٪ لجرائم الاغتصاب، و٩٣٪ لجرائم الابتزاز ، و٩٧٪ لجرائم الاختلاس ، و٩٦٪ لجرائم القتل ، و٩٣٪ لجرائم احداث الاصابات البدنية ، وأخـيرا ٩٦٪ بالنسبة لجرائم الحريق العمد •

ويتعرض رجـال الشرطة اليابانيون لمخـــاطر أقل من نظـرائهم الأمريكيين ، اذ يبلغ معدل قتل رجال الشرطة الأمريكيين أثناء تأدية عملهم ١٦ ضعفا تقريبا بالمقارنة بالمعدلات اليابانية • ففى الأعوام الأربعة من ١٩٦٩ وحتى ١٩٧٣ كان عدد من قتل من رجال الشرطة فى اليابان ١٦ شرطيا ، بينما بلغ عددهم فى الولايات المتحدة فى عام ١٩٧٣ وحده ١٢٧ شرطيا •

ويثور التساؤل عن سر نجاح الشرطة اليابانية فى الوقت الراهن فى كبح الجريمة • ويكمن جزء من الاجابة فى استعداد المواطنين لابلاغ الشرطة (ويوجد رقـم موحد لتليفونات الشرطة يعرفه كل فرد فى كافة أنحـاء اليابان) ، وسرعة الاسـتجابة لبـلاغاتهم ، ودقة وشـمول متابعة تلك البلاغات • ففى عـــام ١٩٧٦ ، كان متوسط الزمن الذى تحتاجه الشرطة للاستجابة لأى بلاغ فى أى مكان من البلاد ٣ دقائق و٢٣ ثانية • وبالنسبة للولايات المتحدة ، لا توجد أرقام احصـــائية قومية فيما يتعلق بزمن الاستجابة للبلاغات ، فضلا على أن ابلاغ الشرطة عادة ما يتسم بالبطء •

وينتشر رجال الشرطة اليابانية فى ٨٠٠ر٥ نقطة شرطة صغيرة فى المدن ، تخدم كل منها عادة نحو ١٠٠٠٠ر مواطن ، الى جانب ١٠٠٠٠ر نقطة شرطة فى التجمعات السكنية بالقرى تخدم الواحدة منها فى المتوسط

نحو ٥٫٠٠٠ مواطن • وبالنظر الى ارتفاع الكثافة السكانية فى اليابان ، فان المساحة الجغرافية التى تغطيها كل نقطة شرطة تكون مساحة صغيرة •

ويكمن **السبب الثانى** لنجاح الشرطة اليابانية فيما يتمتع به من وضع مميز للغاية فيما يتعلق بمتابعة شكاوى وبلاغات المواطنين ، ذلك أن رجال الشرطة ، فى نقاط الشرطة الصغيرة ، يتمتعون باتصالات وثيقة مع سكان المناطق الخاضعة لاشرافهم ويعلمون كل شىء فيما يخص تركيبة الأسر ومتعلقاتهم الشخصية الثمينة • ويعترف المواطنون بحاجة الشرطة الى طرح الأسئلة بغرض جمع المعلومات ، ويبدون استعدادا طيبا للتعاون معها • وحينما يسأل المواطنون اليابانيون من خلال الاستبيانات عما ينصحون به أحد أقربائهم حال ارتكابه لجريمة ما ، يجيبون بالاجماع بأنهم سوف يطالبونه بتسليم نفسه للشرطة • أما فى الولايات المتحدة ، فان المحققين يعلمون المتهم بحقه فى استشارة محاميه أولا ، قبل أن يتعاون مع الشرطة ويدلى لها بما لديه من معلومات •

ويعتبر اليابانيون عدم حث المتهمين الأمريكيين على مساعدة الشرطة فى كشف أسرار الجرائم من الأمور المحيرة • كذلك فانهم لا يتساهلون عادة مع بعض المتهمين ممن يعانون من مشكلات نفسية ، أو نظرا لكونهم ضحايا للمجتمع ، أو تأثرا ببراعة المحامين فى التنقيب عن الحيل والثغرات القانونية •

وتتسم العقوبات فى اليابان بالاعتدال (حيث بلغ عدد المسجونين فى عام ١٩٧٤ أقل من ٣٨٫٠٠٠ سجين) ، الا أنهم يتحلون بالشدة والنظام فى متابعة كافة القضايا • واذا ما أظهر المحققون لينا أو تساهلا فان ذلك يرجع الى تعاون المتهم معهم بشكل خاص • كما أنهم لا يعانون من تنازع السلطات بين الجهات المسئولة فى الأقاليم وفى المحليات ، على عكس الحال فى الولايات المتحدة • ذلك أن الشرطة اليابانية تتبع حكومات المقاطعات السبع والأربعين ، وتتمتع بعلاقات تعاون وتنسيق كامل مع وكالة الشرطة القومية • ولا يستطيع المتهمون الهروب من السلطات الى مناطق أخرى لا تخضع لسلطانهم ، كما لا يتردد المسئولون المحليون فى تحويل المتهمين من مقاطعة الى أخرى حتى فى القضايا الصغرى •

والسبب الثالث للنجاح هو أنه نظرا لقلة عدد الجرائم بشكل كبير بالمقارنة مع أمريكا مع تساوى نصيب الفرد فى البلدين من رجال الشرطة ، يتسنى تكليف أعداد أكبر منهم فى القضية الواحدة لاجراء تحرياتهم وجمع المعلومات فى شتى الاتجاهات الى أن يتم حل القضية •

ويوجد عاملان آخران ربما كانا أكثر أهمية فى تفسير نجاح الشرطة اليابانية فى كبح الجريمة وهما حرفية رجال الشرطة وتعاون الشعب معهم .

الحرفيــــة

ينتمى رجال الشرطة اليابانية الى المناطق الريفية بشكل أكبر من زملائهم الأمريكيين ، الا أنهم يتمتعون بمكانة اجتماعية مماثلة تقريبا . وعلى الرغم من توافر فرص العمل لكل فرد بشكل عام ، فضلا على تواضع أسلوب حياة رجل الشرطة ، توجد دوما عدة طلبات للالتحاق بكل وظيفة من الوظائف الخالية بقوات الشرطة اليابانية ، مثلها مثل غيرها من الوظائف الحكومية الدائمة . ولا تتطلب اختبارات الالتحاق بها الكثير من القدرات العقلية ، كذلك النوع من امتحانات القبول بالجامعات المرموقة ، الا أن المتقدمين يأخذونها مأخذ الجد .

ويتمتع رجال الشرطة بمستوى تعليمى متميز بالمقارنة بالمستوى العام للمواطنين . ويدرك المتقدمون أن العمل الشرطى يتطلب تحمل الكثير من المشاق ، وأنهم اذا ما نجحوا في الالتحاق به فسوف ينتظر منهم التحلى بالانضباط الشديد . كما يدرك مسئولو شرطة المقاطعات ، الذين يقومون بفحص طلبات الالتحاق بها ، أن التنافس الكبير بين الراغبين فى كل وظيفة خالية يسمح لهم باشتراط تحقيق مستويات عالية من الالتزام الشخصى ، فضلا على القدرات العامة . ويقوم أولئك المسئولون بعمل تحريات تفصيليه عن خلفيات المتقدمين وعــلاقاتهم واتصــــالاتهم الشخصية ، ويستبعدون أصحاب النزعات المضادة للمجتمع ، وكذلك من يجدون أنهم يفتقرون الى الاتزان أو من لا يتوافر لديهم الاستعداد للتعاون أو التحلى بالانضباط .

وتعد القواعد السلوكية لرجل الشرطة اليابانى مفرطة الشدة بالمعايير الأمريكية ، اذ لا يحق له أن يدخن أو يتناول الطعام خارج أقسام الشرطة اذا كان مرتديا لزيه الرسمى ، كذلك ينتظر منه التحلى باستمرار باللياقة فى تعامله مع الجمهور ، والاحتفــاظ بهدوئه حتى اذا ما تعرض للاهانة باللفظ ، مع عدم التراخى فى تحمل مسئولياته .

وقد وجد «بايلى» « Bayley » أن الشرطة اليابانية أكثر انضباطا كذلك من الشرطة الأمريكية ، اذ أنه من بين ١٨٢٠٠٠ شرطى يابانى فى عام ١٩٧٣ لم يفصل لسوء السلوك سوى ٥٢٤ شرطيا فقط ، أو ما يوازى

نصف عــدد رجال الشرطة الذين فصــلوا فى مدينة نيويورك الأمريكية وحـــدها ٠

ويوجـــد مكتب لحقــوق الانســان يتبع وزارة العــدل اليابانية ، ويستطيع المواطنون تقديم شكاواهم ضد رجال الشرطة اليه دون أن يخشوا انتقامهم ٠ ومع ذلك فقد بلغ عدد شكاوى المواطنين فى كافة أنحاء البلاد خلال عام كامل ١٢٣ شكوى فقط ٠

ولم تكن العلاقات الطيبة سائدة بين الشرطه والشعب فى مختلف عصور التاريخ اليابانى ٠ ففى خلال الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات ، عرفت الشرطة اليابانية بغطرستها ، وفى بعض الأحيان بوحشيتها ، وكان الشعب يتجنب الاتصال بها ولا يشعر نحوها بالود وذلك دون أن يشكو ، الا أنه ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية ، تحسنت معاملة الشرطة للشعب، وصــارت مواقف الشعب تجاهها أكثر ايجابية ٠ وعنــدما يسأل كبار المسئولين فى الشرطة اليابانية عما يقلقهم فيما يتعلق بسلوك أفرادها ، فانهم يذكرون قيامهم فى غــير أوقات العمــل الرسمية بارتكاب حوادث مرورية ، أو ضبطهم فى حالة سكر بين ، أو ارتكابهم للحماقات مع النساء ، غير أنهم لا يذكرون تقريبا وجود أية مشكلات تتعلق بانضباط رجالهم فى أوقات العمل الرسمية ٠

وتقوم وكالة الشرطة القومية ، وتتكون تقريبا من ٢٠٠٠ر٢ ضابط و٦٠٠٠ر٦ من المدنيين ، بوضــع معايير السلوك المناســب لرجال الشرطة بالمقاطعات ، وكذلك حدود رواتبهم ، وحجم قواتهم ، والهياكل التنظيمية لهم ٠ وكما يحدث فى كافة فروع البيروقراطية القومية ، يتم وضع حوالى خمسة عشر موظفا فى كل عام على السلم الوظيفى فى الوكالة والخاص بالصفوة ، وتقوم تلك النخبة المختارة بوضع السياسة العامة والاشراف على التدبير الادارى لكافة الشئون الرئيسية ، ومن بينها المعايير الواجب الالتزام بها من جانب شرطة المقاطعات ٠ ويتناوب أولئك الصفوة العمل بين المكتب الرئيسى وبين مكاتب المقاطعات بحيث يكون هناك دائما عدد منهم مكلف بالخدمة فى كل مقر من المقار الرئيسية للشرطة بالمقاطعات ٠ ويضمن ذلك الحفاظ على المعايير المرتفعة بالمحليات والتنسيق الكامل بين المقاطعات وبين الحكومة المركزية ٠

كذلك يدرك كبار المسئولين أن الشرطة فى كثير من البلدان يجدون من الضرورى ، فى سعيهم للحصول على المعلومات ، أن يتوصلوا الى تفاهم

مع العصابات المحلية وأصحاب الأعمال المشبوهة . ولذلك فان التنقل الدائم لكبار رجال الشرطة بين المقار الرئيسية القومية وبين المقاطعات والتنقل المماثل لضباط المقاطعات الى مختلف المحليات داخل المقاطعة يجعل من الصعب على العصابات والجماعات غير المشروعة تنمية علاقات خاصة مع ضباط بعينهم مما يشيع الفساد فى الشرطة المحلية .

وتشرف وكالة الشرطة القومية أيضا على تدريب شرطة المقاطعات ، وكما لاحظ « بايلى » فبينما يتلقى رجل الشرطة الأمريكى فى المعتاد تدريبا لمدة ثمانية أسابيع ، فان البرنامج التدريبى لرجال الشرطة اليابانية يستمر لمدة عام كامل . وبالاضافة الى اشراف الوكالة على تدريب شرطة المقاطعات، تقوم بنفسها بتدريب كافة الرتب العالية فى المقاطعات وتقدم لهم برامج مختلفة طبقا لاختلاف تخصصاتهم .

ويشكل أفراد دوريات الشرطة نسبة ٦٨٪ تقريبا من حجم قوات الشرطة اليابانية ، بينما تصل نسبتهم فى الشرطة الأمريكية فى المعتاد الى أكثر من ٧٥٪ وتختلف كثيرا تبعا لاختلاف الظروف المحلية . ويسمح تخصيص اليابان لعدد أكبر من الدرجات للمناصب العليا باتاحة فرص أكبر لترقى الضباط ، وزيادة عدد من يشرف منهم على رجال الدوريات ، وكما هو الحال فى باقى مجالات الحياة فى اليابان ، ينتظر الضابط الأصغر أن يحظى بالرعاية ويحصل على التدريب والارشاد من جانب قدامى الضباط . ويخلص « بايلى » الى أن رجال الشرطة فى اليابان يخضعون لتدريبات أكثر من خلال خدمتهم ، ولاشراف أكثر صرامة بالمقارنة بالحال فى الولايات المتحدة . ويعتبر المشرفون فى الشرطة اليابانية مسئولين عن سلوك مرءوسيهم ، الى حد أنهم قد يتعرضون للانتقاد أو العقاب على أخطاء ارتكبها تابعوهم سواء أكان أولئك المشرفون مسئولين بشكل محدد عن تلك الأخطاء أم لا .

وكما هو الحال فى بقية دوائر الحياة اليابانية ، فان مجموعة العمل الصغيرة تتمتع بروح التضامن وتولد نوعا من الانضباط الداخلى يخضع له أفرادها مما يساعد على منع تفشى الفساد بين رجال الشرطة . وتساهم النشاطات الاجتماعية ، والفرق الرياضية ، ووسائل الترويح غير الرسمية بشكل كبير فى تقوية الروابط بين الرفاق من رجال الشرطة ، ويساعد ذلك على الانسياب الطبيعى الذى ينبع من روابط الولاء والانتماء أكثر مما يصدر عن سلطة خارجية مفروضة على الجماعة بطريقة تحكمية .

وتتلقى شرطة مكافحة الشغب ، احدى فصائل الشرطة اليابانية ، تدريبات اضافية متخصصة • وتستخدم العاصمة « طوكيو » أكثر من نصف شرطة مكافحة الشغب البالغ قوامها ١٠٫٠٠٠ رجل ، وذلك لكونها مقر الحكومة ، ولوجود نسبة عالية من طلاب الجامعات بها • وتزود تلك القوات بخطط تكتيكية محكمة وتجهز بالدروع والخوذ والأقنعة ، والعصى ، فضلا على المعدات الالكترونية للتعامل مع التظاهرات الكبرى وغيرها من النشاطات الجماهيرية •

وتعد شرطة مكافحة الشغب اليابانية أفضل كثيرا من مثيلتها فى الولايات المتحدة من حيث التدريب والتنظيم والحماية من الأخطار الشخصية ، ومن حيث كونها أقل عرضة لاستخدام القوة • وتعتمد الولايات المتحدة على قوات الحرس القومى فى كل ولاية ، أو على وحدات مختلفة من قوات الشرطة المحلية ، ويعد كلاهما غير منظم وغير مستعد بحيث يتعامل مع الشغب • وقد شعر زعماء الطلاب اليابانيين بالدهشة أثناء زيارتهم للولايات المتحدة فى أواخر الستينيات ــ لما لاحظوه من عدم استعداد الشرطة الأمريكية بالخوذ والعصى المكهربة وأجهزة الاتصال الالكترونية حيث كانوا يفترضون فيها حسن الاستعداد لمواجهة الشغب كنظيرتها فى اليابان •

ويفترض فى الولايات المتحدة احتمال تصرف بعض رجال الشرطة دون اعتبار كاف لحقوق المتهمين ، ولذا يتولى القضاة كبح جماحهم • أما فى اليابان فينتظر من رجل الشرطة أن يكون لديه انضباط داخلى حتى ان المحاكم نادرا ما تتدخل وتتحدى قرارات أو أعمال الشرطة ، ولا تشعر الشرطة أبدا أنها فى موقف الدفاع • وفى الولايات المتحدة ، يحدث أحيانا أن تسىء الشرطة استخدام سلطاتها ، ولكنها تدخل حينئذ فى حلقة مفرغة اذ تجد نفسها محاصرة بمراقبة وأحكام القضاء مما يقلل من فرص تنمية احساس جماعى لدى أفرادها بالاعتزاز والانضباط الذاتى • وفى المقابل فان رجال الشرطة اليابانيين ، مثلهم مثل كبار موظفى الحكومة أو أفراد مختلف الأقسام فى الشركات ، يتولد لديهم كم ضخم من الاعتزاز والفخر المهنى والثقة فى عملهم الشخصى ، كما يتمتعون باحترام رؤسائهم •

وكما يحدث فى الدوائر الادارية الأخرى ، فان الشرطة يسمح لها بقدر من المرونة فى معالجة المشكلات المختلفة طالما تطابقت نتائج ذلك مع الأهداف العامة • ولا تستند أحكام القضاء الى أسباب قانونية فنية أو الى البراعة فى استخدام الحجج القانونية بقدر ما تعتمد على التقدير العام

لموقف المتهم وما اذا كان قد أتى فعلا خاطئا فى الأساس ومدى احتمال تورطه مستقبلا فى مثل ذلك السلوك السيىء مرة أخرى . ومن وجهة النظر اليابانية ، فان أفضل الطرق للوصول الى الحقيقة ليست هى التى تعتمد على علاقات التخاصم ، حيث يحاول الدفاع اظهار أكبر براعة ممكنة كى يلوى القانون لصالح طرف من أطراف النزاع .

ويعتقد اليابانيون أن المرونة تجنبهم كثرة الخصومات والمشاكسات ، وتقلل من فرص استخدام الثغرات القانونية للتحايل على العدالة ، وتزيد من احتمالات التوصل الى عقوبات فعالة . ويعتبرون المبدأ القائل بأن من حق المتهم — طبقا للقانون — أن يستشير محاميه ، وأن يرفض التحدث مع سلطات التحقيق مبدأ غير وارد على الاطلاق . وربما تتسم تلك السلطات بالشدة وعدم اللين فى عمليات الاستجواب ، ولكنها تؤمن أن الوصول الى الحقيقة انما يأتى من خلال عملية مفتوحة لجمع المعلومات . وجدير بالذكر أن عدد المحامين فى اليابان يبلغ نحو ١٠ر٠٠٠ محام بالمقارنة بما يقرب من ٣٤٠ر٠٠٠ محام فى الولايات المتحدة .

ولا يرسم اليابانيون خطا فاصلا حاسما بين العقوبات غير القانونية وبين تلك القانونية . فقد يستخدمون التحذيرات ، أو يعبئون الأصدقاء والجيران وغيرهم للتعبير عن الاستنكار العام ، فضلا على فرض الغرامات وأحكام السجن ، ويقومون بجهد منظم لتقييم موقف المتهم والحكم على مدى اخلاصه وتصميمه على تجنب احداث متاعب فى المستقبل .

وخلاصة القول ، أن النظام يترك لرجل الشرطة سلطات تقديرية كبيرة ويقوم شرطى الدورية العادى بالقيام بعمل الاتصالات والاستجوابات الفورية ، ولكن القيام بمزيد من البحث والتحرى ، حتى فى قضايا الجنح البسيطة ، هو مسئولية المتخصصين الذين يتم استدعاؤهم من أقسام الشرطة ، البالغ عددها نحو ١ر٢٠٠ قسم والتى ترأس نقاط الشرطة ، لجمع المزيد من المعلومات ولتحديد اتجاهات القضية . وتعد السلطة التقديرية للشرطة واسعة المدى ، ولكن المنطق الأساسى الذى يحكم طريقة تناول القضايا المختلفة يتميز بالوضوح .

وعلى العموم ، فان ما يطلق عليها طبقا للتعريف الأمريكى وصف « الجرائم التى ليس لها ضحايا » يجرى التعامل معها بأسلوب متساهل للغاية ما لم تؤد الى ازعاج الآخرين أو تهديدهم . فمن المعتاد رؤية مجموعات من السكارى ليلا وهم يمشون متشبثين ببعضهم البعض ، ويترنحون ويغنون فى سعادة وذلك فى منطقة الحانات بوسط المدينة .

أما موقف الشرطة اليابانية إزاء ذلك السلوك ، فانهم مثلهم مثل عامة الشعب ينظرون اليه كتسلية أكثر مما ينزعون الى انتقاده من الناحية الأخلاقية ، بل انهم جاهزون دائما لمساعدة ذلك العدد الكبير من السكارى ، الذين يغشون أماكن اللهو فى كل مساء ، فى جمع متعلقاتهم ، وتجنب الاصابة بأى أذى ، وارشادهم الى وسيلة المواصلات التى تعيدهم الى بيوتهم . واذا بادر أحد السكارى بضرب شخص ما فان الشرطة تهرع لكبح جماحه ، أما اذا حاول قيادة سيارته فهنالك تكون الشرطة فى منتهى الصرامة . والشىء نفسه ينطبق بالنسبة للمقامرة ، التى عادة ما تعتبر شيئا مباحا ، ومن أمثلتها لعبة « الباتشينكو » Pachinko ، وهى نوع من الألعـــاب شبيهة بلعبة الكرة والدبابيس (الفيليبرز) تستخدم فى التسلية ويحصـــل اللاعب فيهـا على جوائز عينية . وتنتشر صالات تلك اللعبة انتشارا واسعا حتى وصل الأمر يوما الى توافر ماكينة « باتشينكو » لكل ٢٨ شخصا تقريبا . وفضلا على ذلك توجـد المراهنات المشروعة ، وبشـــكل خاص فى السباقات التى تديرها الحـكومة مثل سباق الخيل والدراجات والقوارب ، بل ان الشرطة تتجاوز عن تورط العصابات فى تلك المراهنات وداخل صالات « الباتشينكو » .

أما عن الشذوذ الجنسى ، فلم يكن أبدا مرفوضا من الناحية الأخلاقية كما كان فى الولايات المتحدة ، فضلا على أنه لم يعامل على الاطلاق كنوع من أنواع الرذيلة . ولم تبدأ اليابان فى سن قوانين الدعارة الا أثنـاء فترة الاحتلال الأمريكى لها ، وقد احتفظت بتلك القوانين بعد ذلك ولكن الحظر المفروض على الدعارة — فى فترة ما بعد الاحتلال — لم يكن ينطبق على الحصول على الخدمات الجنسية فى مقابل مادى ، وانما كان موجها ضد اغواء العامة ، أو تملك بيت أو ادارة شبكة لأغراض الدعارة .

ويسمح للعاهرات ولزبائنهن بالمضى لحال سبيلهم طالما لا يتسم تصرفهم بالعلانية والاستفزاز للعامة ، ولا يتعرض رجال الشرطة المحليون للعاهرات بأذى طالما كن يسرن فى طريقهن بطريقة هادئة ومتحفظة .

وقد حدث أن تورطت العصابات اليابانية المعروفة (بالياكوزا) (١) Yakuza فى أنشطة غير شرعية ، الا أن تلك العصابات كثيرا ما كان أعضاؤها على درجة كبيرة من الانضباط ، وكانوا يلتزمون بالأهداف القومية

---

(١) (الياكوزا) هى المقابل اليابانى لعصابات المافيا أو الجريمة المنظمة — (المترجم) .

المحافظة ، ويساهمون فى العمل العام بما فى ذلك نشر المجلات ، ويحافظون على علاقات ودية مفتوحة مع الشرطة الى درجة تصدم من يقيس الأمور بالمعايير الأمريكية ٠ ومن خلال انفتاح الشرطة الدائم على تلك العصابات نسمح لهم ضمنا بممارسة بعض النشاطات التى لا تعتبر خطيرة بالنسبة للشعب ، ولكنها تتحرك بسرعة لضرب تلك النشاطات اذا ما تجاوزت حدودها ٠

ونعد الجرائم المتعلقة بترويج العقاقير الخطيرة أحد الاستثناءات من التساهل الذى تبديه الشرطة ازاء الجرائم التى ليس لها ضحايا ، وقد ظلت الشرطة لفترة فى بداية الستينيات تتغاضى عن شم الغراء ، حينما انتشر بين بعض جماعات الشباب المتطرفة الجديدة ، الا أنها كانت دوما شديدة الصرامة فيما يتعلق بمراقبة نشوء وانتاج واستيراد واستخدام العقاقير المخدرة ٠ وبسبب احكام الرقابة على تفشى العقاقير المخدرة فى البلاد ، فان الشرطة لم يحدث أن اعتقلت فى عام واحد أكثر من ٣٫٠٠٠ شخص بتهمة استخدام العقاقير المخدرة الشديدة ٠

أما فيما يتعلق بقوانين ونظم مرور السيارات ، فان الشرطة اليابانية تتسم بالحزم والصلابة ٠ وقبل كل شىء فان السيارات فى اليابان يشترط أن تكون فى حالة أفضل بكثير مما تشترطه معظم الولايات الأمريكية ٠ واذا ما قام شخص ما بقيادة سيارة فى حالة سيئة من حيث مستوى صيانتها ، يقوم رجال الشرطة بايقافه على الفور ٠ أما اجراءات استخراج رخص القيادة فتتسم بالصرامة الشديدة ، حتى ان أولئك الراغبين فى الحصول عليها ينفقون فى العادة ما يعادل ١٫٥٠٠ دولار للالتحاق بالدورات التدريبية فى مدارس تعليم القيادة ٠ ويتوقف قائدو السيارات اليابانية بسرعة أكبر فور تغير اشارات المرور الضوئية تفاديا للغرامات ٠

ورغم ما يسمح به من تجاوز لحدود السرعة القصوى بمقدار خمسة أو عشرة أميال ،فان الشرطة اليابانية أكثر التزاما من الشرطة الأمريكية بتعقب قائدى السيارات الذين يتجاوزون السرعة المقررة بأكثر من عشرة أميال ، ولذلك نادرا ما يرى المرء سيارة تسير بسرعة فائقة ٠ وعند التقاطعات الرئيسية تجد رجال المرور وهم يستخدمون مكبرات الصوت ويتصرفون بثقة ومن موقع السلطة٠وفى حالة وقوع حادث فان رجال الشرطة بالاضافة الى التعامل مع الموقف الطارىء بتحويل المرور ورعاية المصابين والاعداد لنقل المركبات المعطبة من مكان الحادث ، يقومون كذلك بدور أكبر فى بحث ودراسة أسباب الحوادث مقارنة بنظرائهم فى الولايات المتحدة ٠ ويتم

ـ بسرعة فائقة ـ اتخاذ كافة الاجراءات المناسبة ، والتحقق من الوقائع ، والتحديد المبدئى للمسئولية عن الحادث ٠

أما القرارات التى تتعلق بمن يجب أن يدفع نظير ما أحدثه من تلفيات للآخرين ، فيتم اتخاذها بسرعة معقولة ، وغالبا ما يتم ذلك فى مسرح الحادث ، وينتظر من الطرفين بشكل عام المشاركة فى تكاليف الاصلاح على أن يتحمل الطرف الأكثر خطأ الجزء الأكبر ٠ وكنتيجة لذلك تقل كثيرا احتمالات تحول الحوادث المرورية وما يتعلق بها من نتائج الى قضايا بالمحاكم ، كما يتم اصلاح التلفيات بسرعة أكبر وبتكلفه معقولة . ويقل تحمل المواطنين لأتعاب المحامين الباهظة ، ويتم تجنب دفع مبالغ التأمين المرتفعة ٠

وبالرغم مما يترك لرجال الشرطة فى اليابان من سلطات تقديرية ، فان رجل الشرطة بما يتلقى من تدريب اشرافى تفصيلى لمدة سنوات ، ينزع الى التصرف ـ مثله مثل المعلم ـ بوصفه ضابطا محترفا قويا وواثقا من نفسه يعلم الأسلوب المناسب للتعامل مع كل مشكلة بذاتها ٠ ويعكس ذلك بدوره درجة عالية من الاجماع السائد بين الجماعة ـ أى رجال الشرطة ـ فيما يتعلق بالسلوك المطلوب من أفرادها ، ولا يميل رجل الشرطة الى الجدل بل يمكن أن يرفض مطلقا الدخول فى جدال ٠ ويسعى رجل الشرطة الى أن يبدو مهذبا وان كان صارما ، وذلك نظرا لثقته فى أن مؤسسة الشرطة كلها مستعدة لمساندته طالما كان يتصرف بشكل سليم وفى حدود سلطاته ٠

الحفاظ على تعاون الشعب

لماذا يتعاون الجمهور مع الشرطة ؟ ٠٠ تتمثل الاجابة على هذا السؤال ، فى المقام الأول فى احترام الشعب لرجال الشرطة ، ولا ينبع هذا الاحترام من اعتبار الشعب أنهم رجال ذوو منزلة اجتماعية رفيعة ، ولكنه يرجع الى ارتفاع مستواهم المهنى والحرفى واخلاصهم فى أداء واجباتهم ، الأمر الذى يجعله يعترف بسلطتهم وتفوقهم فى عملهم ٠ ولا يعتبر رجال الشرطة هذا الموقف الشعبى تجاههم أمرا مسلما به ، ولكنهم يبذلون كل جهدهم للحفاظ على تعاون الجمهور معهم ، ويتحلون بالأدب والنظام فى تعاملهم مع أفراده سواء المتهمين منهم أو المواطنين العاديين ٠

ونظـرا لتمتع رجل الشرطة بالثقـة فى النفس ، فانه لا يحتـاج الى أن يزدهى بسلطاته ، كما أنه يحاول تجنب اصدار التعليقات التى قد تثير غضب الناس · وكما يذكر « بايلى » فان رجل الشرطة يتعلم توجيه الأسئلة بشكل غير مباشر ، وما لم يكن يحقق فى قضية ذات أهمية خاصة فانه من غير المحتمل أن يلجأ الى اكراه أى شخص على الادلاء بمعلوماته · ويتمتع رجل الشرطة بسلطة مطلقة ، الا أنه يبذل قصارى جهده للظهور بمظهر الصقر ، حسبما يقول المثل اليابانى ، الذى يخفى مخالبه ·

وتتكون نقاط الشرطة المحلية فى المجاورات السكنية من عدة رجال يتم تكليفهم الخدمة فى المنطقة التابعـة لهم ، وعادة ما يطلق على رجل الشرطة المحلى لقب (أوموارى سان) بمعنى الرجل الذى يقوم بجولاته فى المنطقة (٢) · وفضلا على تجهيز كل نقطة شرطة بالرجال من أجل مساعدة أهالى المنطقـة ، فان كل رجل منهم يقـوم بدوريات متكررة فى منطقته الخاصة · ونظرا لتكرار مقابلته للسكان خلال جولاته تلك فانه يكون معهم علاقات صداقة شخصية ، وعادة ما يقوم بتلك المهمـة مترجلا أو مستخدما دراجته ، ويصعب التمييز بينه وبين رجل البريد المحلى سواء من حيث السلوك أو نـوع الزى الذى يرتدونه · وتعتبر نقطة الشرطة المحلية مسئولة أيضا عن تسجيل الأسر فى المنطقة ، مما يسـاعد رجل الشرطة فى التعرف على الجيرة ·

ويطلب من كل أسرة يابانية أن تقوم بتسجيل كل المقيمين لديها فى نقطة الشرطة المحلية ، ويقوم رجل الشرطة بزيارة منزلية لكل أسرة مرتين سنويا لتسجيل أية تغييرات تلم بها · كما يتولى جمع المعلومات فيما يتعلق بممتلكات الأسرة ، والأماكن المعتـادة للاحتفاظ بالسيارات والمتعلقـات الأخرى ، ويقـوم كذلك بمـلاحظة الأنماط اليوميـة للذهاب والاياب فى منطقتـه ·

ونظرا لأن رجل الشرطة المحلى يعد عموما أفضل شخص علما بشئون منطقته ، يلجأ اليه الأغراب ليدلهم على كيفية الوصول الى مكان بيت أو حانوت ما · ويسعى للمساعدة فى تقديم الاسعافات الأولية ، ومعـاونة الأطفال فى عبور الطريق ، والعثور على الأشياء المفقودة ، واذاعة الأنباء غير الرسمية الخاصة بالجيرة · كما يقوم بتعليق الاعلانات المطلوب ابلاغها لأهالى المنطقة فى لوحة اعلانات خارج نقطة الشرطة ·

---

(٢) لعل الوصف المقابل لذلك فى التعبير المصرى هو « عسكرى الدورية » · (المترجم) ·

ويعمل هذا النوع من الخدمات الودية التى تؤديها الشرطة المحلية للمنطقة على بناء أساس للعلاقات الطيبة بين الشرطة وبين الأهالى ، مما يجعلهم يشعرون بالثقة التى تجعلهم يسارعون بابلاغ الشرطة بمجرد ملاحظتهم لوجود بعض الناس المثيرين للشبهات أو لبعض النشاطات المشبوهة • ولضمان وجود بعض الناس فى كل منطقة محلية يكونون مسئولين بشكل محدد عن مساعدة الشرطة ، يتم تكوين اتحاد لمنع الجريمة كجزء من كيان كل قرية وكل مجاورة فى المدن • وبهذه الخلفية من المعلومات وبتلك العلاقات الوثيقة مع الأهالى ، يكون رجل الشرطة فى وضع جيد يمكنه من ملاحظة أى تصرف غير عادى حين يطلب منه الأهالى ذلك •

وحينما يتعقب أحد رجال الشرطة واحدا من المشتبه فيهم ، فان بوسعه أن يعول على شبكة علاقاته المحلية ، وتستطيع الشرطة بذلك أن تجمع المعلومات بسرعة أعظم ومن دوائر أوسع . عما لو كانت مضطرة الى الاعتماد على مصادر جديدة للمعلومات فى كل قضية جديدة • ولما كان تنظيم المجاورات يفضل بشكل عام نظيره فى الولايات المتحدة ، فان مجهودات الشرطة تكون فى جملتها أكثر يسرا • ويتم نقل الضباط ذوى الرتب العالية كل عامين أو ثلاثة ، ولكن رجال الشرطة ذوى الرتب المنخفضة يخدمون عادة فى الموقع نفسه لمدد أطول لتوطيد العلاقات مع المجتمع المحلى • وحتى اذا ما تم نقل بعض أفراد الشرطة ، فان الأهالى تستمر – رغم ذلك – فى ثقتها برجل الشرطة الذى يعمل فى نقطة الشرطة بمنطقتهم لاستطاعتهم التنبؤ بتصرفاته الى حد كبير •

وتبدى الشرطة تساهلا مع أولئك الذين يتعاونون بالادلاء بما لديهم من معلومات والذين يظهرون احترامهم لها ، وذلك نظرا لضرورة هذا التساهل من أجل انجاز عملها • وقد وجد « بايلى » أنه بينما تزداد فى الولايات المتحدة احتمالات ادعاء المشتبه فيهم للبراءة والامعان فى الجدل مع الشرطة ، فان الشخص المشتبه فيه فى اليابان يكون غالبا أكثر اذعانا وتعاونا فى تقديم المعلومات وأكثر استسلاما لسلطات البحث • ولا يعتبر هذا الموقف مجرد رواسب لمواقف ما قبل الحرب ، حينما كان بمقدور الشرطة الاستئساد على المواطنين المذعورين ، ولكنه يعكس درجة أعظم من القدرة على تحمل الرقابة ، ومن سيطرة المجتمع العامة بالمقارنة بأمريكا حيث يميل الأفراد بشكل أقوى الى الاصرار على حقوقهم الشخصية • وتعضد الشرطة اليابانية هذا الموقف عن طريق استجواب أولئك الذين ينادون بحقوقهم ، ويدافعون عن تصرفاتهم ، وينتقدون الشرطة استجوابا أكثر طولا ، وأقل لطفا بالمقارنة بأولئك الأكثر تعاونا •

وقد نجم استعداد المواطنين للتعاون ـ جزئيا ـ عن شعورهم بالاذعان والاحترام للوكالات الحكومية بشكل عام ٠ ويعد اليابانيون أكثر استعدادا للتعاون مع السلطات عن الأمريكيين الذين أدى انتشار مشاعر الاغتراب بينهم فضلا على التقاليد التى تبرر السخط على السلطة الى تعاطفهم مع مرتكبى الجرائم ضد الحكومة أو الشركات الكبرى ٠ وفى أواخرالستينيات ، قام عشرات الآلاف من اليابانيين بالاحتجاج على الحكومة ، وتعاطف الكثيرون مع انتقاد المؤسسة الحاكمة ، الا أن عددا ضئيلا على الأرجح ـ لا يتعدى بضع مئات من الراديكاليين ـ هم الذين تعهدوا بالهجوم المادى على مؤسسات المجتمع الأساسية ٠ ويتوحد الشعب اليابانى بشكل كاسح ضد أى فرد يتحدى من بيدهم السلطة ، وعندما ينحرف أى واحد بدرجة كبيرة عن الدور الذى يفترض أن يقوم به ، فان رد فعل اليابانيين تجاهه يكون باظهار رفضهم واستنكارهم سواء بالايماء ، أو بابداء التعليقات المهذبة ، أو بتوجيه أشد النقد قوة حتى وان كان غير مبـاشر ٠ ومثلما نلاحظ أن الشعب اليابانى أقل رغبة فى فهم أو التماس العذر للاهمال والتكاسل والتأخر عن الحضور فى مواعيد العمل بالمقارنة بالشعب الأمريكى ، فانهم أيضا أقل صبرا تجاه من ينتهكون القانون وأكثر رغبة فى التعاون مع الشرطة من أجل الحفاظ على النظام العام الذى يؤمنون به ايمانا راسخا ٠

ويرتبط انخفاض مستوى الاغتراب فى المجتمع اليابانى بانتشار اعتزاز الأفراد بعملهم وبجهات عملهم على أوسع نطاق ٠ وقد لوحظ فى اليابان ، مثل أى مكان آخر ، أن الجريمة تشيع بمعدلات أعلى بين السكان الرحل بالمقارنة بالسكان المستقرين فى مجتمعاتهم المحلية ٠ وقد اكتشف الباحثون الحكوميون فى اليابان ـ على سبيل المثال ـ من خلال دراسة مكثفة للجريمة فى مدينة « كاشيما » **Kashima** ارتفاع معدلات الجريمة بها ارتفاعا كبيرا وقتما أقام فيها عدد كبير من عمال البناء غير دائمى الاقامة ٠ وبمجرد استبدال سكان أكثر استقرارا بأولئك العمال الرحل ، هبطت معدلات الجريمة هبوطا شديدا ٠

ونظرا لأن المجتمع اليابانى يعد مجتمعا مستقرا نسبيا ، يتألف من جماعات قوية متماسكة ، فان أفراده يشعرون بالتزام نحو جماعاتهم ونحو المحافظة على النظام يعمل على توحيدهم بكل حزم وقوة فى مواجهة أية أخطار يتعرض لها النظام ، وقد نجد مواقف مماثلة تعكس وحدة الجماعة فى الكثير من المجتمعات الأمريكية الصغيرة ، الا أن موقف الجماعة يكون ـ لسوء الحظ ـ أكثر ضعفا فى التجمعات السكانية بالمدن الكبرى حيث تنخفض درجة التلاحم والتماسك بين الأفراد ٠

ويسود شعور بين الناس فى كافة أنحاء اليابان تقريبا ، كما هو الحال فى معظم أجزاء أمريكا ، مؤداه أن من يركز جهده وفكره فى العمل لابد وأن يلاقى فرص النجاح . ويقدر المجتمع قيمة الجدارة والعمل وليس التلاعب بالنظام . كما يشعر اليابانيون أنهم سيكافأون بالتأكيد جزاء جهودهم ، وبأن اذعانهم للقواعد والمعايير العامة سوف يعود عليهم وعلى أسرهم بالكسب . وفى المجتمعات التى تتمتع بقدر كاف من الاستقرار والترابط بين جماعاتها ، فان من يحاول التلاعب بالجماعة أو التحايل عليها لا ينتظر أن يحقق أى كسب . بينما يتوافر مجال أوسع للتلاعب ، كما تجد الجماعة صعوبات أعظم فى الحفاظ على سيطرتها على المنحرفين ، فى ظل المجتمعات التى تعانى من الاختلال . وبالرغم من أن بعض الأقليات العرقية فى أمريكا ربما ما زالت محافظة على ترابطها الاجتماعى الداخلى ، فان الكثير من المناطق المدنية الأمريكية لا تتمتع سوى بالقدر القليل من التماسك ، ويعمها قدر كبير من الشعور بالاغتراب نحو المجتمع الواسع ، مما يؤدى الى ضعف اذعان المنحـرفين للقيود غير الرسمية التى تنبع من سيطرة المجتمع .

ونظرا لأن هوية الفرد فى اليابان تتحدد بوصفه عضوا فى الجماعة، فان سمعة الجماعة تتأثر بسمعة المنحرفين من أفرادها ، ولذلك فانها تمارس ضغوطا شديدة على أولئك الذين يخشى من انحرافهم كى يلتزموا بمعاييرها . وعلى سبيل المثال ، فان الأسرة اليابانية تعتبر مسئولة بشكل أكبر ـ من نظيرتها الأمريكية ـ عن السلوك الشخصى لأفرادها .

ولا يوجد خط فاصل وحاسم بين مسئولية الوالدين عن الأبناء القصر وبين مسئوليتهم عن الراشدين . وقد أوقع أعضاء الجنس الأحمر ، وهم جماعة راديكالية متشددة صغيرة نشأت فى السبعينيات ، أسرهم فى حرج بالغ بسبب ما اقترفوه من جرائم أدى الى انتحار بعض والديهم ، للتخلص من هذا الحرج . وعندما كانت مظاهرات طلبة الجامعات فى أوج رواجها فى أواخر الستينيات ، لم يكن من غير المألوف أن يقوم والداهم بجللهم الخزى بمناشدة أبنائهم عدم المشاركة فى تلك المظاهرات .

وقد قام التليفزيون بنقل مشاهد للأمهات وهن يبحثن عن أبنائهن المشتركين فى المظاهرات ، رغم تقدم أعمارهم كطلاب بالجامعات ، وكذلك وهن يسحبنهم من وسط الحشود لابعادهم عنها . وفى حالة تورط أحد موظفى شركة ما فى ارتكاب جريمة ، وخاصة اذا ما ذاع على الملأ ، فان ذلك يسبب حرجا زائدا وغير عادى لتلك الشركة ، وعندما ذاعت أنباء تورط

شركة « ماروبينى » Marubeni فى فضيحة « لوكهيد » Lockheed أبرزت المجلات الأسبوعية الشعبية فى مقالاتها الرئيسية شعور الشباب العاملين بها بالخزى لمجرد انتمائهم لتلك الشركة ·

كما يعتبر نظار ومدرسو المدارس أنفسهم مسئولين عن سلوك تلاميذهم لدرجة أنه قد يطلب منهم تقديم استقالاتهم أو على الأقل الاعتذار علنا ، فى حالة تورط تلميذ ممن يخضعون لاشرافهم فى مشكلات مع الشرطة · ولا يؤدى ذلك فحسب الى خلق ضغوط أعظم من جانب الجماعة على العضو المنحرف ، ولكنه يمنع العضو من الانحراف أصلا حتى لا يجلب العار على جماعته بسبب سوء سلوكه ، بل ان الجماعة تعزل العضو الذى لديه استعداد للانحراف وقد تطرده من الجماعة اذا ما انتهك مبادئها بشكل صارخ ، رغم نصح زملائه وحثهم على الالتزام بها ·

وتستغل الشرطة سلطاتها التقديرية بشكل يحافظ على دعم الشعب لها ، فتميل الى الابطاء فى اعتقال البعض عندما لا يحظى هذا الاجراء بدرجة عالية من التأييد الشعبى بل انها تبدى ، على عكس المتوقع ، قدرا من الصرامة أقل مما يوده الناس · وتتجلى الحسابات التى تجريها الشرطة فى أوضح صورة من خلال معالجتها لأحداث الشغب الطلابية · فنجد أنها تتعمد الامساك عن الرد على استفزاز الطلبة لها الى أن يصل الشعور الشعبى الى حد الغضب من تراخيها فيطالبها باتخاذ اجراءات فورية ، وهنا فقط تتحرك الشرطة وبهذا تحافظ على مساندة الشعب لها بقوة فى كل ما تفعله ، وتتجنب أن تتجاوز الحدود التى يضعها الرأى العام · وعندما يحتل الطلاب المبانى ، أو يقوم الجيش الأحمر بالسيطرة على الدور (الفيلات) ، وحينما يحتفظ الارهابيون اليابانيون برهائن دوليين تميل الشرطة اليابانية الى الاحتفاظ بصبرها ، وتستمر أياما متصلة فى ممارسة ضغوطها النفسية بلا توقف لتشجيع الجموع المقاومة على الاستسلام طوعا ، وذلك من أجل تجنب المواجهات المباشرة والعنيفة والتى قد تخلق أو تزيد من التعاطف مع من سيسقط من ضحايا واعتبارهم شهداء · وقد كان فى مقدور الشرطة أن تخلى ساحة مطار « ناريتا » فى أوائل السبعينيات من المتظاهرين ، ولكنها ترددت نظرا للتأييد الشعبى العريض للمحتجين ·

ويتلخص الفكر الاستراتيجى لشرطة مكافحة الشغب فى تقليل حدوث الاصابات الى الحد الأدنى وكسب تأييد الشعب ، والحد مما يشكله المناوئون من تهديدات · وتتسم الشرطة اليابانية فى المعتاد بالتساهل مع المتظاهرين ، وبالرغم من كثرة ما يحدث فى طوكيو من مظاهرات سياسية

عامة ، مقارنة بما يجرى في واشنطن فان الشرطة اليابانية لا تشعر بأن عليها أن تتحرك للسيطرة على الأمور مالم يكن هناك خطر لاندلاع أحداث عنف ، أو ما لم تقم احدى الجماعات باحتلال مبنى أو مرفق يرتاده الجمهور مثل محطات القطارات أو المطارات أو المبانى العامة • وعندما تتدخل الشرطة فانها تحشد قوات ضخمة للغاية •

ففى عام ١٩٧٨ – على سبيل المثال – عندما بدأت عمليات نقل وقود الطائرات الى مطار « ناريتا » لأول مرة ، رغم احتجاج المناوئين ، تم حشد أكثر من ستة آلاف من شرطة مكافحة الشغب ، لحماية امدادات الوقود من خطر الاعتداء من جانب المحتجين • وقد فشلت الشرطة فى منع اتلاف برج المراقبة فى المطار ، الا أن الآلاف من رجالها المهذبين والمدربين تدريبا راقيا نجحوا فى منع أية حوادث تعوق تشغيل المطار الجديد خلال شهوره الأولى ، على الرغم من جماعات المعارضين ذات المهارة العالية والمصممة على خلق المتاعب • وتستخدم شرطة مكافحة الشغب عموما ، فى تعاملها مع المظاهرات الطلابية الحاشدة وفى اخلاء المناطق ، الدروع الضخمة لدى قيامها بدفع المتظاهرين الذين يسدون الطرقات الى الخلف ببطء • ولذلك لايوجد لدى قوات الشرطة ما يدعوها للقلق من أن تتعرض للاصابة بواسطة ما تقذف به من أشياء ، ولا تحتاج للرد بتهور بدافع من الفزع ، ويقومون بتحريك أولئك الذين يسدون المرافق والمنشآت فى وجه الجمهور وذلك بطريقة منتظمة • وتستخدم شرطة مكافحة الشغب مكبرات الصوت الضخمة فى شرح ما تقوم به ، وذلك بصوت هادىء وان كان قويا حازما ، بدلا من لجوء أفرادها الى الصياح والصراخ فى وجه المتظاهرين أو مثيرى الشغب من أجل اسماعهم •

ونظرا للرقابة المحكمة والشديدة على حمل الأسلحة ، وبسبب ضخامة ما تحشده الشرطة من قوات فى مواجهة جموع المتظاهرين ، ولأنها تعول كثيرا على التأييد الشعبى لها ، ولكل ذلك فان قيام الشرطة بمهاجمة المشتبه فيهم بدافع الخوف منهم يعد من الأمور غير الواردة • وبوسع رجل الشرطة أن يكون حازما ومحددا دون الحاجة الى التعامل مع المشتبه فيهم أو السيطرة عليهم بالقوة ، وذلك نظرا لاحساسه الشديد بالثقة • فهو يثق تماما فى أن من اقترف اثما لابد وأن تطوله ذراع القانون وأن يتعرض للعقاب ، لدرجة أن تلك الثقة يمكن أن تدفعه الى التصرف بشىء من التعاطف مع ذلك المذنب سيىء الحظ •

ويحق للشرطة اليابانية أن تحتجز المتهم على ذمة التحقيق لمدة أقصاها (٢٣) يوما دون حاجة لأمر من المحكمة ، الا أنها تتوخى الحذر فى هذا الشأن

ولا تلجأ اليه دون وجود أسباب جوهرية • ونظرا لسعة الوقت المتاح أمام الشرطة لاستجواب المتهمين ، فانها لا تكون في عجلة من أمرها وان كانت تبذل قصارى جهدها لانهاء التحقيق فى أسرع وقت ممكن •

ولا تألو الشرطة اليابانية كذلك جهدا من أجل أن تتحلى بالاعتدال فى معاقبة المذنبين • ففى حين نجد أن نسبة نحو ٤٥٪ من أولئك الذين أدينوا فى الولايات المتحدة فى عام ١٩٧٣ تم ايداعهم السجون ، بينما أطلق سراح نسبة ٤١٪ تقريبا منهم وجرى وضعهم تحت المراقبة ، وتم توقيع الغرامات على نسبة ٦٪ منهم ، فان نسبة نحو ٩٥٪ ممن ثبتت ادانتهم فى اليابان تم توقيع الغرامات عليهم ، بينما لم يودع السجون منهم سوى أقل من ٥٪ • وفى عام ١٩٧٢ بلغ عدد اليابانيين المحتجزين فى الاصلاحيات ٤٠٫٠٠٠ محتجز تقريبا ، بالمقارنة بنحو ٢٤٠٫٠٠٠ نزيل فى الولايات المتحدة • ويخضع المسجونون السابقون فى اليابان - بالطبع - للمراقبة من جانب الشرطة المحلية فى المناطق التى يقطنون بها بعد خروجهم من السجون ، حتى وان لم تصدر فى حقهم أحكام بالوضع تحت المراقبة • ونظرا لتعاون السكان فى المجتمعات المحلية مع الشرطة فى ملاحظة أى سلوك غريب ، ولأن الشرطة تعلم محال سكن المسجونين السابقين ، فانها تستطيع التعامل الفورى مع ما قد يثور من مشكلات من جهتهم •

واذا ما اقترف المرء جريمة خطيرة فى اليابان ، فانه يكون على ثقة تامة فى أنه سوف يتم القبض عليه ، الا أن العقاب يحتمل أن يكون معتدلا نسبيا • أما فى الولايات المتحدة ، فعلى الرغم من انخفاض نسبة من يتم اعتقالهم من مرتكبى الجرائم ، الا أن من يحاكم منهم وتثبت ادانته يعامل معاملة أكثر قسوة بدرجة كبيرة • وكنتيجة لذلك فان الشعب الأمريكى يضمر الشكوك ازاء عدالة النظام الجنائى ، كما أن المجرمين يتمتعون بفرص أعظم للهروب دون ضبطهم ، أو لتجنب العقاب من خلال استخدام الثغرات القانونية الفنية والاستعانة بأبرع المحامين • ويقل الاستياء الشعبى العام تجاه نظام العدالة اليابانى نظرا لأن كل من ينتهك القانون يتم عقابه ، كما أن العقوبة لا تصل فى قسوتها الى الحد الذى يجعل الناس يعتبرونها عقوبة ظالمة •

وكما يذكر « دونالد كلاين » Donald Klein ، الباحث فى العلوم السياسية المقارنة ، فان المعالجة اليابانية للجريمة « تدحض بعض النظريات الراسخة والتى تلف أمريكا بحجب من التشاؤم • ذلك أن وصف المدن الكبرى الآهلة بالسكان بأنها مزارع أكيدة لتربية العنف والعصيان المدنى

هو وصف غير صحيح بالمرة • وتاريخ اليابان لا يقل ــ ان لم يزد عنفا ــ عن تاريخ أمريكا ، كما يعد العنف أيضـا جـزءا لا يتجزأ مما يعرضـه التليفزيون اليابانى » ، ومع ذلك فان العنف فى اليابان يعد فى الوقت الحاضر أمرا نادرا لأقصى حد •

ولعل من الأمور البادية التناقض ، أن تحقق اليابان نجاحا أكبر فى السيطرة على الجريمة فى المناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة بالمقارنة بالمنـاطق الأخرى • ويعـزى « ويليام كليفورد » William Clifford الاختلافات للفلسفة التالية : « ان حشـد النـاس فى المـدن تحت شعار الخصوصية المطلقة والحرية الفردية القصوى ، كحق للفرد بغض النظر عن مصالح الآخرين ، يجعل من الصعب السيطرة على الجريمة • وقد قامت اليابان بوضـع مواطنيهـا داخل اطار من الحدود الاجتمـاعية ، والولاء والاخلاص للجماعة والالتزام بقيودها •• ومع تنامى الجريمـة فى كافة أنحاء العالم وتوارى سكان المدن ليلا فى فزع داخل بيوتهم التى صـارت فى الحقيقة قلاعا محصنة بالحراس ، وكلاب الحراسة ، وخدمات الأمن وأجهزة الانذار الخاصة ، والأقفال المزدوجة ، ربما يتساءل هؤلاء الناس عما اذا كانت اليابان قد عثرت ، على الأقل فى الوقت الراهن ، على وسيلة تمنحهم القدرة على التعايش فى سعادة مع قيود وسيطرة المجتمع » •

الباب الثالث

الــــــرّد الأمــــريكى

الفصـل العـاشر

الدروس
هل يمكن لدولة غربية أن تتعلم من الشرق ؟

من المعروف أن احداث تغييرات أساسية فى مجتمع ما لم يكن أمرا سهلا على الاطلاق ، الا أننا نطلب الكثير حين نتوقع من الشعب الأمريكى على وجه الخصوص ، وهو من اعتاد أن ينظر الى بلاده باعتبارها الدولة رقم واحد ، أن يعترف بأن أمريكا قد فقدت سيادتها فى مجالات عديدة لصالح بلد آسـيوى ، ناهيـك عن مطـالبته بالتعلم من ذلك البلد . ويتقبل الأمريكيون ، على نحو غريب ، التفسيرات التى تعطى للأداء الاقتصـادى لليابان ، والتى تتجنب الاعتراف بتفوقها من الناحية التنافسية . ويجدون من السهل عليهم بشكل أكبر أن يتقبلوا تفسيرات مثل أن المصانع اليابانية دمرت بالكامل فى الحرب العالمية ، ولذلك أمكن اعادة بنـائها وتزويدها بمعدات حديثة ، وأن اليابان قامت بمحاكاة التكنولوجيا الغربية ، وأن الشركات اليابانية تبيع منتجاتها بأسعار أقل من نظيرتها الأمريكية ، لأنها تتبع سياسة اغراق الأسـواق الخارجية بمنتجاتها بسعر أقل من سعر التكلفة وأقل مما تبيع به فى أسواقها المحلية ، وأن تلك الشركات نجحت لأن حكومتها تدعمها وتحميها ، أو أن العمال اليابانيين يحصلون على أجور منخفضة ، وأن شركات التصدير اليابانية تنتهك القوانين الأمريكية الخاصة بمنع الاتحادات الاحتكارية وكذلك قوانين الجمارك .

ويجد الأمريكيون راحة أكبر فى اغفال استمرار التحديث والتطوير فى اليابان لعشرات السنين بعـد اعادة البناء فى أعقـاب الحرب العالمية الثـانية ، وفعالية مؤسساتها وعبقريتها الفـذة فى تكييف التكنولوجيا ، وصبرها فى التسويق ، وانضباط القوى العاملة بها . كما يجدون راحة أكبر كذلك فى عدم السؤال عن سبب تحمس أصحاب الأعمال اليابانيين لتسويق منتجاتهم فى أمريكا ، اذا ما كانوا يبيعونها أساسا بأقل من سعر تكلفتها . واننا لنشعر بالقلق اذا ما سلمنا بأن اليابانيين سحقونا فى

المنافسة الاقتصادية بسبب تفوقهم فى التخطيط والتنظيم وبذل الجهد ، حتى ان حكومتنا وشركات الأعمال حين بدأت تدرس ما يناظرها فى اليابان ، كان قصارى ما فعلته فى أغلب الأحوال ــ هو مجرد جمع المعلومات التى قد تنبت صحة الاتهامات المتعلقة بسياسة الاغراق ، أو انتهاك قوانين منع الاتحادات الاحتكارية ، وأن المرء ليُعجب من قلة اهتمامنا بالاستفادة من النجاحات اليابانية ٠

تكاليف الرد غير المناسب

لعل أفضل ما يوضح الرد الأمريكي على التحدى اليابانى يتمثل فى جهودنا المخفقة فى تنمية سياسة للتجارة الخارجية ، وسياسة لاعادة الهيكلة الصناعية ٠ ففى عام ١٩٧١ ، حينما كانت أمريكا تشعر بالقلق الحاد بشأن العجز فى ميزانها التجارى مع اليابان ، بدأ « بيتر بيترسون » **Peter Peterson** ، الممثل التجارى بالبيت الأبيض ، بعمل مخطط تمهيدى لمثل تلك السياسات ، ولكن شعورنا بأن الأمر عاجل وملح اختفى مع أول تخفيض لقيمة الدولار الأمريكى ، وتوقف المسئولون الأمريكيون الرئيسيون عن القلق فيما يتعلق بضرورة وضع سياسة تجارية عامة ٠ ثم عاد الأمريكيون ليواجهوا نفس الأزمة فى عام ١٩٧٧ ، وليبدأوا ثانية فى التفكير فى الحاجة الى سياسة تجارية شاملة ٠

وفى غياب الدراسات المستمرة والاستشارات ، كان على المسئولين الجدد أن يبدءوا تقريبا من لا شىء وبدون أن يتوافر للحكومة أو لقطاع الأعمال الادراك الواسع اللازم لتحقيق النجاح ٠ ولم تكن الدولة مستعدة لمواجهة الموقف ، الذى وصل الى حالة طوارىء ، ولم يكن أمامها ضمن الاختيارات القليلة المتاحة سوى ترك قيمة الدولار تنهار فى عام ١٩٧٨ الى نحو ٥٠٪ من قيمته فى عام ١٩٧١ (١) ٠

وواصل مسئولو الحكومة محاولاتهم للعثور على مسكنات قصيرة الأجل لوقف المد المتصاعد لسياسة حماية المنتجات الوطنية ٠ وقد كان الأمل يحدوهم فى أن تعمل قوى السوق التقليدية : فمع تغير شروط التجارة بين

---

(١) استمرت الحكومة الأمريكية فى ترك الدولار ينهار أمام الين اليابانى حتى تدنت قيمته فى عام ١٩٩٥ الى أقل من ثمانين ينا ، الا أن ذلك لم ينجح فى تحقيق آثاره المرجوة سواء بالنسبة لتقليل العجز التجارى الأمريكى أو خفض الفائض اليابانى ــ (المترجم) ٠

البلدين ، وانخفاض أسعار المنتجات الأمريكية سوف تصبح المنتجات اليابانية أعلى كلفة ، وسوف يستقر السوق عند مستوى مناسب ويعود للميزان التجارى اتزانه ·

وقد أدت هذه السياسة ، التى تستند على اعتبارات اقتصادية تقليدية ولكنها ضيقة الأفق للغاية ، الى شيء من الانفراج المؤقت للأزمة ، ولكنها فشلت لثلاثة أسباب هامة · **وأول تلك الأسباب** يرجع الى اعتماد اليابان بشكل كبير على وارداتها من المواد الخام والتى تمثل تكلفتها نحو ثلاثة أرباع التكلفة النهائية للصلب وللسلع المصنعة منه مثل السيارات ، مما يعنى أن تخفيض قيمة الدولار يجعلها قادرة على شراء المواد الأولية بأسعار أكثر انخفاضا ، وبالتالى يصبح التغير فى أسعار التصدير اليابانية تغيرا عديم الأهمية · كما أنها تستطيع شراء النفط والأخشاب وغيرها من الموارد الأمريكية بأسعار منخفضة الى درجة يمكن أن تحدث خللا فى الأسوق الأمريكية المحلية لعدد من المنتجات وأن تخلق ضغوطا تضخمية جديدة ، وصحيح أن الشركات اليابانية ذات العمالة الكثيفة والتى تعتمد على التصدير بشدة تعانى مع كل انخفاض فى قيمة الدولار ، الا أن شركات استيراد المواد الأولية تشعر بالانتعاش · وتقوم الحكومة اليابانية بمساعدة الشركات الصناعية التى تعانى من جراء ذلك ، بتسهيل اعادة تكييف أوضاعها · ومن قبيل ذلك ، قيامها بتخفيض أسعار الطاقة الكهربية في عام ١٩٧٨ نتيجة انخفاض أسعار مصادر الطاقة ·

والسبب الثانى لفشل تلك السياسة هو أن اليابانيين يجدون دائما أساليب جديدة للرد على التحدى مثل خفض النفقات ، بينما نجد أن الشركات الأمريكية ، والتى تحظى بالحماية المؤقتة بسبب تحسن موقفها فيما يتعلق بأسعار الصادرات ، لا تشعر بأى ضغط من أجل التطوير مما يجعلها تزداد تخلفا عن نظيرتها اليابانية · **والسبب الثالث** هو أن المنتجات اليابانية ، التى اشتهرت بارتفاع مستوى جودتها ، يستمر بيعها مهما ارتفعت أسعارها ، ولذلك فان اليابانيين حينما يواجهون بشكل رسمى أو غير رسمى ، بفرض حصص تصديرية ، تضع حدا كميا أقصى لصادراتهم من منتج معين ، يقومون بتحويل تركيزهم الى المستهلك الذى يحرص على الجودة الأعلى مهما كان الثمن ، فترتفع بالتالى الحصيلة الدولارية لصادراتهم مع الالتزام بالكم العددى للحصص التصديرية ، ودون أن يسهم ذلك فى تصحيح العجز فى الميزان التجارى وفقا لآمال الأمريكيين ·

ويتبع كل جولة من الانفراج المؤقت الناتج عن تخفيض قيمة الدولار تشتيت الانتباه عن المشكلات الأساسية المتعلقة بالمؤسسات الحكومية ،

والسياسة الاقتصادية ، وتحديث الشركات. وقد خلص «ويليام ل. جيفينز» William L. Givens ، الاستشـــارى التجارى والخبير الســـابق فى الشـــئون اليابانية بوزارة الخارجيـــة الأمريكية ، فى تقييمه للسياســـة الأمريكية تجاه اليابان بقوله : « ان تعويم سعر الصرف ، مثله مثل حماية المنتجات الوطنيـــة هو أفيون المنتج غير الكفء ، وهو عكاز الحـكومة غير الفعالة » .

ولسوف يكون لتدهور التنافسية الأمريكية آثار على حياتنا القومية أعظـم بكثير مما وصلت اليه توقعـاتنا ، ذلك أنه مع اســتمرار تخلف الصناعات الأمريكية سوف ينبغى على مصانع التليفزيون أن تضغط نفقاتها، وأن تتحول مصانع الساعات الى مجالات أخرى ، وأن تغلق مصانع الصلب أبوابها ، الأمر الذى سوف يؤدى الى تقليص فرص العمل أمام الأمريكيين . وبالرغم من أن قيام اليابانيين بشراء وتحديث بعض المصانع الأمريكية ، مثل مصانع التليفزيون ، سوف يخفف جزءا من أعبـاء البطالة ، الا أن اليابانيين وغيرهم من المستثمرين الأجانب يحلون فقط محل نسبة صغيرة من الشركات الصناعية الأمريكية التى تفقد قدرتها التنافسية . ومع تزايد الربحية اليابانية ، واستمرار الخلل فى الميزان التجارى ، فسوف يزداد اعتماد الشركات اليابانية فى أمريكا بشكل أكبر على البنوك ورءوس الأموال اليابانية بدلا من تلك الأمريكيـــة ، الأمر الذى يقلل بالتـــالى من الأرباح الأمريكية ويزيد من حجم ماتملكه اليابان من ممتلكات وشركات فى الولايات المتحدة . وقد يؤدى استمرار نمو الصناعات والاستثمارات اليابانية فى هذا البلد الى تخفيف مشكلات البطالة ، ولكننا نشك فى مدى امكان استمرار هـــذا الوضع دون أن يثير مقاومة دعاة التمسك بالمصالح الوطنيـــة ضـــد السيطرة الأجنبية .

ومع تزايد ما تكسبه الشركات اليابانية من حصص فى الأســـواق العالمية على حساب الشركات الأمريكية ، أصبحت الأخيرة أقل ربحية . وكما توضح « مجموعة بوسطن الاستشارية » ، فان الشركة ذات الحصة الكبيرة فى الســـوق تصـــبح قادرة على أن تبيع بما يكفى لتحقيق أرباح ضخمة ، ومواصلة الانفاق على البحوث ، وتحديث معداتها ، وذلك بعكس الشركات الأمريكية ، والتى تتدهور حصصها فى السوق ، فلا تستطيع تحقيق ما يكفى من الأرباح لتمويل الأبحاث والتحديث المستمر ، مما يؤدى بها الى فقد المزيد من الأسواق وبذلك تستمر فى الدوران فى حلقة مفرغة.

ومع تناقص ربحية الشركات الأمريكية ، يتأثر دخل الحكومة الأمريكية مما يجبرها على زيادة الضرائب لدعم مستوى الخدمات الذى اعتاد الشعب

عليه ، الأمر الذى يجعل من قيام الشركات باعادة الاستثمار فى مجال التحديث أمرا أكثر صعوبة ، ويخلق بطبيعة الحال مقاومة ، ان لم يكن تمردا ، بين دافعى الضرائب • أما الحكومات المحلية ، فتقع فى مأزق سياسى مما يضطرها الى تقليص الخدمات أو زيادة الضرائب أو كليهما معا •

وقد أخذ تناقص الحصيلة الضريبية يؤثر بالفعل فى أوضاع المعونة الخارجية الأمريكية حتى ان الدول التى قدمت أمريكا لها التعهدات الاقتصادية والعسكرية صارت تتساءل ، وهذا أمر طبيعى وهى ترقب ضعف الاقتصاد الأمريكى ، حول مدى قدرة أمريكا على الوفاء بتعهداتها ، وربما كان قادة تلك الدول المتشائمين أكثر دقة فى حساباتهم من المسئولين الأمريكيين الذين يسعون الى تقديم التطمينات لهم فيما يتعلق بامكان تعويل بلادهم على الصداقة الأمريكية •

ولم تكن المعونة الخارجية فحسب هى التى تأثرت بضعف اقتصادنا ، وانما تأثر كذلك موقفنا الأساسى من الدول النامية • ففى عام ١٩٧٨ ــ على سبيل المثال ــ طلبت الولايات المتحدة من بعض الدول الأوروبية ألا تنقل المعرفة الفنية لصناعة الصلب للدول النامية نظرا لتشبع السوق العالمية للصلب • أما بالنسبة لليابان ، فعلى الرغم من أنها ليست مفتوحة تماما للواردات من دول العالم الثالث المنافسة الا أن اقتصادها الأكثر قوة ومرونة يسمح لها بالاحتفاظ لنفسها بتكنولوجيا انتاج الصلب عالى الجودة، والذى يمكنها أن تظل منافسة فيه ، بينما تترك التكنولوجيا الأساسية للدول النامية والتى ترغب فيها بشدة • ويحرم الموقف الأمريكى الدول النامية من وسائل رفع مهاراتها الصناعية ، الأمر الذى لا يؤدى الا الى تعاظم الخلافات بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية بغض النظر عن حسن نوايانا الانسانية •

وفى ظل الخلل الخطير فى الميزان التجارى ، فان الولايات المتحدة تميل بشكل متزايد الى اللجوء الى حماية منتجاتها الوطنية ، ليس فقط فى مواجهة اليابان وانما أيضا تجاه كوريا ، وتايوان ، وهونج كونج ، وغيرها من الدول الآخذة فى النمو بسرعة كبيرة • وسواء وضعت اليابان وكوريا القيود طوعا على صادراتها ، أو قامت أمريكا باتخاذ اجراءات رسمية فى هذا الشأن ، فان تأثير سياسة حماية المنتجات الوطنية يظل واحدا : وهو أنها تحمى المنتج غير الكفء وغير القادر على الالتزام بالمعايير العالمية التنافسية ، وذلك بشكل مباشر وبأكثر مما يفعل استمرار تدنى قيمة الدولار الأمريكى ، فضلا عما تتطلبه من اضافة الكثير من آليات

البيروقراطية • كما أنه لا يمكن لهذه الحماية مطلقا ،.وفى أحسن الأحوال، أن تكون كاملة الفعالية نظرا لوجود العديد من الطرق للتحايل على القيود فى مجتمع بمسل نفاذية المجتمع الأمريكى •

ويخلق تفوق القــدرات التنافسية الأجنبية حالة نفســية دفاعية متزايدة فى الولايات المتحدة فنجد أن مسئولى الشركات الأمريكية ، فى جهادهم من أجل مواجهــة المنافسة الأجنبية ، يتســاهلون فيما يتعلق بالجودة ، ويعاملون موظفيهم معاملة أقل كرما • أما اتحادات العمال فانها ، خوفا من تزايد الصعوبات المالية ، تزداد تصميما على الحفاظ على مكاسبها واحباط خطط التحديث التى يمكن أن تقلل من فرص العمل وعدد الوظائف • بينما يسعى العاملون بالحكومة فى المقام الأول ، نظرا لقلقهم بشــأن تدنى الحصيلة الضريبية ، الى تأمين مستقبلهم الشخصى ومستوى دخولهم • كما أن الافتقار الى القدرة التنافسية ، مع تزايد اجراءات الحماية للمنتج الوطنى ، تؤثر فى ثقة الأمريكيين فى أنفسهم وتسهم فى تزايد الشــقاق الداخلى وفتور الهمم فيما يتعلق بالعــديد من مشكلاتنا الداخلية الصعبة •

ولعل رد فعلنا ازاء كل تلك الاتجاهات يكون أكثر جدية ، لو أننا كنا قد توقعناها وعالجناها بأسلوب منظم الا أننا نجد أن الكونجرس ، وقد أخذ على غرة بالعجز فى الموارد المالية ، يقوم بتخفيض المعونات أو المساعدات العسكرية للدول التى درجت على الاعتماد عليها • كما يقوم المسئولون سواء على المستوى القومى أو مستوى الولايات بالخفض المفاجىء للميزانيات حينما يواجهون بالعجز فى الحصيلة الضريبية أو بتمرد دافعى الضرائب •

أما فيما يتعلق بالصناعات الكاسدة ، فان القرارات التى تستند الى أسانيد قانونية مثل الافلاس ، والاغراق ، أو مخالفة قوانين منع الاحتكار تؤدى الى الاغلاق المفاجىء للمصانع ، وبما لا يترك وقتا كافيا للتخطيط لاعادة تشغيل العمالة فى جهات أخرى • ففى قضايا الاغراق ، على سبيل المثال ، عندما تصل الاجراءات القانونية الى نهايتها يكون الوقت قد تأخر كثيرا كى يستعيد الطرف المتضرر وضعه التنافسى • وما أن تتصاعد المصاعب المالية، بحيث تشيع احساسا شــديدا بالحاح الأزمة ، حتى يهرع المفاوضــون التجاريون ، اذعانا منهم للضغوط السياسية لزيارة اليابان لمطالبتها باتخاذ اجراءات فورية لتصحيح العجز فى الميزان التجارى ، الأمر الذى يتطلب فى الحقيقة حلولا طويلة الأمد •

أما الدول الأجنبيـــة فانها ، شأنها شأن العمال الأمريكيين الذين يواجهون فجأة بقرارات تؤثر على حياتهم ، من الطبيعى أن تشعر بالضيق، وتصبح أقل رغبة فى التعاون مع أمريكا فى حين يستوجب تقلص السيطرة الأمريكية على غيرها من الدول المزيد من التعاون الدولى ·

ويجد الأمريكيون ، وقد حققوا الوفرة ، ما يغريهم على الاحساس بأنهم لم يعودوا بعد محتاجين للقلق بشأن قدرتهم الاقتصادية التنافسية ، وبأن ما ينبغى عليهم هو تحويل انتباههم الى ما يتصل بنوعية الحيـاة التى يحيونها · ومع ذلك فقد بات من غير الممكن ، فى عصر الاعتماد الاقتصادى المتبادل ، أن تتجاهل احدى الدول الوضع التنافسى الدولى ، الأمر الذى اكتشفته انجلترا منذ فترة · ويمكن تشبيه مشكلات أمريكا على المستوى القومى بمشكلات احدى الأسر التى اشترت بيتا جديدا كى تسترخى وتنعم بالحياة فيه ، الا أنها اكتشفت عجزها عن سداد أقساط الدين العقارى ، وعدم استطاعتها القيام بأعباء الصيانة اللازمة للبيت بالنظر لارتفـاع الأسعار بمعدلات أسرع من زيادة دخلها ·

ولو كانت الدول الأخرى قد كرست فقط القدر القليل من جهودها لمسألة المنافسة العالمية ، لكانت مشكلات أمريكا قد صارت أقل حدة · الا أن ما حدث هو أن تلك الدول خلقت أنظمة جديدة بهدف تحقيق الأداء المتفوق ، بينما لم تستطع أمريكا ، فى ظل نظامها القديم ، الرد على التحدى بشكل فعال بغض النظر عن مدى تخفيضها لقيمة الدولار ، ومدى ما أقامته من حواجز لحماية منتجاتها الوطنية ·

نحـو نموذج أساسى جديد

وكما وجدت كل الدول النامية ، ومن ضمنها اليابان ، من خـلال تجربتها فى اقتباس الأنماط الغربية ، فان عادات وممارسات كل دولة تمتد جذورها بعمق فى تقاليدها ولا يمكن نقلها بسهولة الى تربة أخرى· وحتى اذا ما استعارت أمريكا القليل من الأفكار والمؤسسات من اليابان ، مقارنة بما استعارته اليابان منها ، فانه من غير المحتمل أن تسهل مراقبة تلك العملية والتخطيط لها ، ذلك أن الأمر يحتاج فى الحقيقة الى العديد من السنوات من أجل تحديد المشكلات ، ومناقشة الأساليب ، واعـداد الناس للقيام بالدراسات المناسبة ، والقيام بالأبحاث ، وتقييم النتائج ·

وهناك كل سبب يدعونا للاعتقاد بأنه حتى لو بذلنا أقصى جهودنا فى الفرز والتمحيص والاختيار ، فاننا سوف نكتشف فى النهاية أن الممارسات والأساليب الجديدة سوف تحتاج الى المزيد من التعديلات بأكثر مما نوقعناه فى البداية ٠ واذا أخذنا تلك التوضيحات فى الاعتبار فما هى اذن أهم ملامح البرنامج المتكامل للاستفادة من الخبرة اليابانية اذا ما أرادت أمريكا ألا تكتفى فحسب بالاستفادة من الدروس المتفرقة فى المجالات المختلفة ؟ من المؤكد أن الملامح التالية سوف تكون جزءا من هذا البرنامج :

سياسة صناعية وتجارية :

كانت الفلسفة الاقتصادية لأمريكا فى الماضى قائمة على الحفاظ على حرية التجارة وحرية السوق ، وعلى أن قوى السوق يمكنها أن تصحح فى النهاية أى خلل ، وأن تتكيف مع التدهور السريع للصناعات الأمريكية لصالح الدول الأخرى ٠ الا أن العالم لم يعد يمكنه السماح بالعواقب الانسانية والاجتماعية والسياسية للانتظار حتى تصل قوى السوق تلك الى التوازن من جديد ٠

وبدلا من الهروب من مبادىء حرية التجارة والسوق الى مبدأ اشتراكية الدولة ، فان اليابان تقبل أقصى قيمة لقوى السوق ، الا أنها تهدف الى الاسراع فى عملية تكييف مؤسساتها مع الاتجاهات العامة طويلة الأجل ، بينما تقوم بتخفيف الآثار الانسانية التى تفرضها ضرورة التكيف مع القوى الاقتصادية المتغيرة ٠ وتقوم اليابان بتوفير الموارد الأساسية البحثية والمالية للمساعدة فى التنمية الأساسية من أجل الصالح العام حين نعجز عن ذلك الموارد الخاصة ٠ وقد كانت اليابان رائدة فى مجال تطوير السياسات التجارية والصناعية ، وحذت حذوها سريعا الكثير من الدول الأوروبية ٠ أما الولايات المتحدة ، وبرغم كل ما تملكه من موارد واحتياطيات ، فلم يعد بمقدورها ألا تقدم توجيها أكثر ايجابية من خلال سياسة تجارية وصناعية اذا ما كان عليها أن تستمر فى زعامتها للعالم ، وفى تقديم المستوى الأمثل للحياة لمواطنيها أنفسهم ٠

وعلينا أن نبذل الجهد للتعرف على تلك الصناعات الأمريكية التى تستطيع أن تنافس فى السوق العالمية ، وأن تقوم بدعم تلك الصناعات من خلال السياسة الضريبية ، والسياسة المالية ، وسياسات منع الاحتكار ، وتعاون الادارة الحكومية ٠ كما يجب أيضا أن نبذل الجهد لتوفير حماية مؤقتة للصناعات التى لم يعد فى مقدورها أن تظل منافسة مثل صناعة

المنسوجات · ولا ينبغي أن ننتظر الاجراءات القانونية لكي نتبين وقوع الضرر على الصناعات الكاسدة ، وانما يجب أن نوجه تلك الصناعات نحو تخفيض طاقاتها تدريجيا مع الاحتفاظ بالعمالة واعادة تشغيلها في مواقع أخرى · وبدلا من أن ننفق رصيدنا السياسي في مفاوضاتنا السياسية في الدفاع عن الصناعات الصغيرة الذابلة ، ينبغي أن ندافع عن الصناعات الكبيرة القوية ، والتي يمكن أن تصير فعالة في المستقبل ·

ويجب أن نخلق الوعي الكافي بالمشكلات العامة في مجال التجارة والأعمال ودوائر العمال ، وندعمها بسياسة حكومية أكثر ثباتا ويمكن التنبؤ بها بشكل أوثق · ونحن بحاجة الى برنامج مستمر يستند الى البحوث الدقيقة حول دور مختلف الصناعات الأمريكية في المستقبل ·

ويجب أن نكون أكثر جرأة في مساعدة دول العالم الثالث في تنمية صناعتهم ، والسعي نحو التوصل الى تقسيم عالمي للعمل في ضوء الميزات المقارنة لكل دولة · كما يجب أن نخفض من عدد القوانين والجهات الرقابية التي تعمل بشكل مستقل عن تلك الأهداف العامة ·

جهاز بيروقراطي دائم ورفيع المستوى وقليل العدد :

تتطلب القدرة على توفير توجيه طويل المدى للمجتمع استمرارية القيادة عند مستوياتها العليا ، وأن تكون لتلك القيادة السلطة والمسئولية للاشراف على مجالات معينة للنشاط سواء في مجال السياسة الخارجية ، أو الشئون المالية ، أو الطاقة ، أو البيئة ، أو النقل ، أو التخطيط الاقليمي ، وتحتاج القضايا العظمى الى آفاق ممتدة من الوقت ، والى استمرارية كبيرة قبل العثور على حلول لها · اذ ليس من الممكن متابعة السياسات طويلة المدى بينما يتغير المسئولون الرئيسيون كل عامين أو أربعة أعوام · ذلك أن مشكلاتنا باتت من التعقيد بحيث لا يمكن لمن يتولون المسئولية من غير المحترفين والبعيدين عن مجالات العمل ، ممن تأتي بهم التغيرات السياسية ، أن يتباروا مع حفنة من المتخصصين المحترفين ذوي القدرات العالية والذين كرسوا حياتهم للعمل كل في مجال اختصاصه وتلقوا أفضل تدريب ممكن ، واطلعوا على أكثر الأفكار تقدمية من خلال الاحتكاك بأفضل الجماعات الخاصة والحكومية في أمريكا وفي العالم ، كما أنضجتهم الخبرة منذ كانوا موظفين صغارا يشتغلون بالمشكلات التي سوف يواجهونها في المستقبل حال اضطلاعهم بالمسئوليات الأكبر ·

وتعانى البيروقراطية الأمريكية بتركيبتها الحالية من الترهل الذى يعجزها عن الحركة ، فضلا على التفاوت الكبير فى مواهب أفرادها مما يجعلها غير مؤهلة لتقديم مستوى عال من التنسيق والتوجيه فى مثل تلك المجالات الاساسية • أما موظفو البيت الأبيض فهم معرضون بشكل كبير للتـأثر بأصحاب النفوذ بحكم الاعتبارات السياسية قصـيرة الأجل • كمـا أن الكثيرين من ذوى الاستعداد الطيب لا يتـاح لهم نوع التدريب والخبرة الواسعة والمسئوليات التى تؤهلهم لأن يلعبوا أدوارا محورية فى صياغة السياسات العـامة • ولا يتمنع البيروقراطيـون المسـئولون عن ازدهار المؤسسات التى يترأسونها بأية سلطات على الهيئات الرقابية الحكومية ، والتى قد تعمل من أجل تحقيق أهداف متعارضة •

وباختصار ، فلا يوجد بديل عن خلق مجموعة من المحترفين ذوى التدريب الراقى تتكون من عدد صغير بحيث يسهل الاتصال الفعال بينهم بعضهم البعض ، وعلى أن تتحرر تلك المجموعة من أعباء الادارة التفصيلية، وبحيث تتمكن من العمل بكفاءة كوحدة عمل تصدر التوجيهات العامة كل فى مجال تخصصه •

وفى البداية ، ومن أجل بدء تكوين المجموعة الأساسية للأخصائيين الرواد ، يجب تجنيد بعض العناصر الأكثر مقدرة من بين البيروقراطيين ، ممن هم فى منتصف طريقهم الوظيفى ، وغيرهم من الأخصائيين من غير العناصر البيروقراطية والمستعدين للالتزام بخدمة الدولة لمدد طويلة • كما ينبغى كذلك وضع نظام لتعبئة وتدريب عدد صغير من أكثر الشباب مقدرة بن جيلهم • وجنبا لجنب مع التدريب المكثف واكتساب الخبرات ، ينبغى منحهم مسئوليات واسـعة وحوافز مادية كى يبقوا فى مناصـبهم حتى يتقاعدوا من الخدمة فى سن متوسطة • كما ينبغى أن تترك لهم حرية كافية لتطوير وتوجيه تنفيذ البرامج طويلة المدى كل فى مجال عمله • ويجب أن يقتصر مساعدو الادارة فى البيت الأبيض فى مختلف المجالات على أفراد تلك المجموعات ، ويجب تشجيعهم على الحفاظ على الاتصال والتنسيق مع الكونجرس وقيادات الأعمال الحرة لاكتساب مستوى الادراك اللازم لجعل سياساتهم أكثر فعالية •

رؤية اجتمـاعية :

فى الأيام الخالية وحينما كانت التجارة والأعمال تتمتعان بحرية حقيقية بشكل أكبر ، لم يكن نموذج التاجر أو رجل الأعمال المستقل ، مثله مثـل نمـوذج راعى البقر « الكاوبوى » محـلا لاعجاب المجتمع

فحسب ، بل انه كان أيضا نموذجا مناسبا • وكما ذكر « جورج لودج » George Lobge في دراسته ، فان قيادات الأعمال الحرة يعترفون حاليا بأن ذلك النموذج لم يعد مناسبا في عصر تواجه فيه الشركات الكبيرة مشكلات معقدة ، الا أنهم رغم ذلك يتحسرون على انقضاء ماضينا بفرديته الشديدة • ويشاركهم الأمريكيون ككل النزعات نفسها ، فنجد أنهم يمنحون الهتاف والتهليل لأولئك الناقدين للمؤسسات ممن يتمتعون « بالكاريزما » أو ذوى القدرة على سحر الجماهير والتأثير فيها ، بينما يتناولون بالنقد من يبذلون أنفسهم من أجل الحفاظ على كيان مؤسساتهم •

ونعانى قيادات الشركات من القيود التى يفرضها العدد الهائل من القوانين واللوائح والاجراءات الروتينية الزائدة ، ورغم ذلك نعجب من سر عدم قدرتهم على تشغيل شركاتهم بشكل أكثر فعالية • ونحن نصخب منادين بحماية الحريات — الأكاديمية للمفكرين ، وحرية رجال الأعمال فى التجارة ، وحق المحامين والأطباء والصحفيين ورجال الدين فى الحفاظ على أسرار عملهم، وحريات المتهمين ، والحريات الشخصية للأفراد • وتلك كلها قيم تستحق المحافظة عليها ، الا أنها تحتاج لموازنتها عن طريق منح اهتمام مساو للمسئولية العامة عن مصالح الجماعة أو المجتمع ككل • فنحن قد قمنا ، تحت ستار سعينا من أجل الحريات ، بدعم الأنانية والاهتمام بالمصالح الفردية وألحقنا الضرر بمصالح الجماعة أو المصالح العامة •

ونحن غالبا أكثر اهتماما بحقوق المنحرفين أكثر مما نهتم بحقوق المواطنين المسئولين • ولذلك كان من الصعب علينا تحقيق السيطرة على الجريمة ، والمستويات التعليمية العالية ، والادارة الفعالة لشركاتنا ، ذلك أن تلك الانجازات تستوجب أن يكون لدى الجماعة النفوذ والسلطة لمنح القبول والاستحسان المعنوى للعضو الذى يكبح جماح تأكيد ذاته ، والذى يظهر حساسيته لاحتياجات الآخرين •

وقد تقدم اليابانيون العالم من حيث جعلهم العمل بالشركات الكبرى نوعا من المتعة للعاملين ، فى حين يميل الأمريكيون لاعتبار شركاتهم عبئا ثقيلا ، وقوة خارجية تحد من حريتهم الفردية • ويتعلم اليابانيون منذ نعومة أظافرهم قيم حياة الجماعة ، ويتعلمون كيف يجعلون من حياتهم فى المدرسة وفى جهات عملهم أكثر مدعاة للسرور والمتعة • ويتشدد اليابانيون فى اشتراط تحقيق كل فرد لمستوى أداء عال ، الا أنهم يعتبرون هذا الأمر حقيقة مسلمة ثم ينصرف اهتمامهم الى الرفقة الطيبة ، وممارسة مختلف ألعاب التسلية ، وحضور المراسم والاحتفالات • وان أحد الأسباب الهامة لذهابهم الى مقار أعمالهم فى أيام العطلات الرسمية وعطلات نهاية

الأسبوع هو أنهم يستمتعون برفقة زملائهم ٠ وفى المقابل ، وبينما يعترف الأمريكيون بالحاجة للمؤسسات الكبيرة ، فانه ما يزال علينا أن نروضهم ٠ ذلك أن القيم الجماعية الضرورية للغاية من أجل قيام حياة جماعية ناجحة ، والتى كنا نعتز بها فى الماضى ، لم يجر بعد احياؤها مرة أخرى فى مدننا الحديثة وشركاتنا المعقدة ٠

ونحن فى حاجة ، على مستوى المؤسسات ، الى منح المزيد من المرونة للجامعات والشركات والمصالح الحكومية حيث ان المسئولين فى تلك المؤسسات فى الوقت الراهن يهتمون غالبا بالوفاء بمتطلبات عدد هائل من القوانين والنظم الخاصة ، أو تجنب الدعاوى القضائية بدلا من تحقيق الأهداف العامة لمؤسساتهم ٠ ويحسن الأمريكيون صنعا لو أنهم من أجل تحقيق الهدف الذى من أجله ابتدعت القوانين ، اتبعوا النموذج اليابانى الذى يعتمد على الاقناع الأدبى ، وعلى خلق اجماع فى الرأى بين كل الأشخاص المعنيين والذين يمكنهم استخدام نفوذهم الايجابى ٠

ويؤدى استخدام الهيئات الرقابية المتخصصة ، دون أن تكون مسئولة عن الازدهار العام للمؤسسات التى تشرف عليها ، الى الحرفية والصرامة فى الالتزام بالتشريعات والى قيام التخاصم فيما بينها مما يضعف من القوة المعنوية للمجتمع والتى لا يمكن بدونها للتشريعات أن تحقق أهدافها الأصلية بالكامل ٠ ويجب علينا على جميع المستويات ، بدءا بالأفراد وحتى أعلى مستويات الادارة الحكومية ، الحد من قيام علاقات التخاصم والعداء اذا كان لنا أن نتجنب الشقاق الذى يجعل من غير الممكن الحفاظ على التعاون من أجل المصالح المتبادلة ٠

تجميـــع المصـــالح :

تتطلب المشكلات المعقدة فى الوقت الراهن مثل مفاوضات التجارة الدولية ، وسياسة الطاقة ، ومراقبة وضبط التلوث ، وتوفيق أوضاع الصناعات الكاسدة مستويات عالية من التعاون بين الشركات فى كل قطاع صناعى ، وكذلك بين الشركات وبين الحكومة الأمريكية ٠ ويجب تعديل التشريعات التى تحظر قيام الاتحادات الاحتكارية تشجيعا لمثل ذلك التعاون ، على أن يتم استبدال الاجراءات الادارية المرنة بالاجراءات القانونية الصارمة عند التعامل مع أخطار مختلف أشكال الاحتكار التى تتعارض مع الصالح العام ٠ وتدفع المخاطر القانونية للعمل المشترك الشركات لعمل ترتيبات منفردة مع البيروقراطية ورجال السياسة ، مما يثقل كاهل الحكومة بالتنازلات الخاصة ، كما تجعل من المستحيل على

أية مجموعة من الشركات أن تتخذ موقفا موحدا يمثل أهدافها المشتركة فى مواجهة واحدة من الشركات ذات التنظيم الجيد ، والتى لا تعمل من أجل مصالح الأغلبية · وينبغى على فروع الادارة الحكومية فى مختلف القطاعات أن ترحب بتعاون الشركات المستقلة فى كل قطاع ، ويجب أن تعمل مع اتحادات الشركات لبحث القضايا المتعلقة بالصالح العام ·

وتفلح عملية تجميع المصالح عندما تتكرر لقاءات ممثلى الجماعات المختلفة ، دون أن يكون للعمل دخل مباشر بها ، وذلك أساسا بهدف بناء علاقات الصداقة والثقة ، والتى تصير لها قيمة عظيمة وقت المفاوضات الصعبة · ولا ينبغى فقط على أولئك الممثلين أن يحوزوا ثقة من يمثلونهم ، بل يجب أن يعرفوا مصالحهم وميولهم معرفة شاملة ودقيقة · ويتطلب ذلك بدوره تكرار اللقاءات بين الأفراد الذين ينتمون للمجموعة نفسها واجراء المناقشات الكافية ، وعمليات « تحزيم الجذور » بحيث ينشأ نوع من اجماع الآراء يمكن تبنيه فى المناقشات مع المستويات الأعلى ·

ويندر أن يلتقى زعماء العمال الأمريكيون مع رجال الادارة ، باستثناء اللقاءات التى تشهد المواجهة والتحدى فيما بينهم · أما فى اليابان فان اللقاءات الاجتماعية الودية المتكررة بين الطرفين تخلق قاعدة أفضل للفهم وتقلل من العداء المتبادل · وعندما توفد مختلف الجماعات ممثليها للتفاوض ، فانها لا تستخدم المحامين وانما « الوسطاء » الذين يعرف عنهم قدرتهم على كسب ثقة الجميع بحكم سمعتهم الشخصية ، ومكانتهم الاجتماعية · وغالبا ما يتم اختيار أولئك الوسطاء من داخل المجموعة التى يراد التفاوض معها أو على الأقل لقدرتهم على الاتصال الناجح بتلك المجموعة ·

أما الوسطاء الأمريكيون فغالبا ما يتمتعون بالمهارة فى استخدام الألفاظ للتعبير عن المواقف ، فى حين يطور اليابانيون قدراتهم على الاحساس برغبات الآخرين وكسب ثقتهم · وقد يكسب الأمريكيون جدالا بسهولة أكبر ، بينما يسهل على اليابانيين كثيرا الفوز بالاتفاق · ويحسن اليابانيون الاستفادة من الاستشارات غير الرسمية والمناسبات الاجتماعية ، التى تجرى على ملاعب الجولف وفى بيوت الجيشا ، من أجل خلق جو نفسى حيث يمكن للناس التوصل الى اتفاقات · ويمكن للأمريكيين دون حاجة لاستيراد بيوت الجيشا ، الاستفادة بما لديهم من آليات اجتماعية وافرة فى خلق الثقة بين المجموعات الرئيسية والحفاظ عليها بحيث يمكنها التفاوض ـ عند الحاجة ـ بشأن الأمور الهامة فى ظل أفضل الظروف ·

ونعرض فيما يلى لبعض من أكثر المشكلات خطورة والتى يحتمل أن نواجهها لدى استيرادنا للأنماط اليابانية :

كبح حقوق الأفراد ، والشخصية الفردية ، وروح الخلق والابداع :

تنعم الولايات المتحـدة على المستوى القومى بالعديد من الاجراءات الوقائية ، سواء القانونية منها أو تلك التى تستند الى التقاليد ، والتى تحمى حقوق الأفراد والجماعات الخاصة • أما الشعب اليابانى والشركات الخاصة والحكومات المحلية فتقع جميعها تحت رحمة بيروقراطيى الحكومة المركزية وسياسييها ، نظرا لأن ما جرى عليه العرف فى اليابان من تبجيل موظفى الحكومة وازدراء للمواطنين قاطبـة لم يختف تمـاما حتى اليوم • ونحن نجد أن الشركات التى لا تتعاون مع مسئولى الحكومة المركزية تواجه صعوبات أعظم فى التعامل مع البيروقراطيين بالمقارنة بالشركات المتعاونة ، فضلا على أن عقوبة الشركات غير المتعاونة غير قابلة فى الواقع للاستئناف • وقد انزعج زعماء اتحاد المعلمين اليابانيين بشدة حين منح المسئولون فى وزارة التعليم سلطة وضـع تقديرات للجدارة ، وذلك خـوفا من امكان استخدامها كحجة لفصـل المعلمين ذوى الآراء السياسية التى تحيـد عن الخط العام • وقد استخدمت بهذه الطريقة بالفعل فى عامى ١٩٤٩ و١٩٥٠ •

وفى اليابان يمكن لمن يحيد عن الاتجاه العام للمجموعة أن يتعرض للعزل أو السخرية أو التجاهل أو الطرد منها ، مثلما كان يحدث فى القرية التقليدية ، ولذلك فمن الصعب على العضو المخالف للمجموعة أن يقف ضدها ، كما يصعب على الشخص المبدع الذى لا يمكنه التكيف مع المجموعة أن يكسب التأييد الذى يمكنه أن يحصل عليه فى أمريكا • ويتعرض أولئك الذين لا يتصرفون وفق التوجيهات الدقيقة للانتقاد وللضغوط حتى يلتزموا بتلك التوجيهات فى النهاية •

ولا توجد فى المدارس اليابانية خلال مرحلة الالزام أية مرونة تقريبا فى المناهج الدراسية بحيث تشجع على تنمية الخيال المبدع • ولا ينبغى لأحد أن يقلل من القدرة اليابانية على القيام بالبحوث المبتكرة ، خاصة تلك التى تستوجب التعاون الجماعى ، اذ أن تلك القدرة قد أخذت بالفعل فى التزايد • الا أن انجازات اليابان فى مجال البحوث الأساسية التى تعتمد على الابداع الفردى ما تزال متخلفة عن انجازاتها فى المجالات الأخرى •

تجاهل الشخص المختلف ، والمعارضة ، والرجل البسيط :

على الرغم مما يبذله اليابانيون من جهد لمنح كل المجموعات المعترف بها نصيبا عادلا ، فان الكوريين والأقليات الصينية والغربية فى اليابان ، حتى أفراد الجيل الثانى أو الثالث منهم لا يعاملون فى الحقيقة كمواطنين يتمتعون بكافة حقوق المواطنة . أما طبقة « البوراكومين » المنحدرون من سلالة المنبوذين من عصر « توكو جاوا » . فانهم يعتبرون مواطنين الا أن معظم جهات العمل المرغوب فيها ، وكذلك أولئك الذين يفكرون فى اتخاذهم كشركاء فى الحياة الزوجية يعملون كل ما فى وسعهم لتجنب الارتباط معهم بعلاقة رسمية أمام القانون والمجتمع . وبينما لا يمكن للمرء أن يستبعد امكان أن يؤدى نمو وعى الناس بتلك المظالم الى حدوث تقدم فى موقف المجتمع منها ، مثلما حدث ازاء السود فى الولايات المتحدة ، فان اليابانيين هم أقل رغبة فى استيعاب الأجانب بالمقارنة بأمريكا ودول أوروبا .

وعلى الرغم من أن جماعات المعارضة تحصل على بعض الأنصبة ، فان أنصبتهم هى بغير شك أصغر من غيرهم ، وغالبا ما يجرى تجاهل أحزاب المعارضة واتحادات العمال وجماعات المستهلكين والراديكاليين ، أو اعطاؤهم مراكز اجتماعية أقل مكانة بشكل واضح . كما يمكن استبعادهم من اللقاءات الخاصة ، ومعاملتهم كالغرباء من جانب المهيمنين على مواقع السلطة . بل انه توجد درجات للمعاملة داخل الجماعات المعترف بها ، فأعضاء الجماعة حديثو العهد بها ، كالقادمون الجدد الى احدى القرى أو أحد الأندية ، يعاملون — بجلاء — معاملة أقل من ناحية المساواة مع قدامى الأعضاء الموقرين .

أما صفوة البيروقراطيين المشغولين للغاية بحل المشكلات الكبرى الخاصة بالتنمية الاقتصادية والمشروعات الانشائية الاقليمية المحلية ، فانهم غالبا ما يعاملون المعارضة بخشونة ، مثلما فعلوا مع المزارعين المعترضين على اقامة مطار « ناريتا » قبل أن يثور الرأى العام من أجلهم . ونظرا للعلاقات الوثيقة داخل الدوائر القريبة من مركز السلطة ، فان الجماعات الطامحة والتى يجرى اهمالها مثل الجماعات الطلابية المعارضة ، وبعض جماعات المستهلكين ، والجماعات المحلية المناهضة للتلوث تشعر بنوع من الاستبعاد الاجتماعى ، الأمر الذى لا نجده فى مجتمع أقل تماسكا مثل المجتمع الأمريكى .

وعلى مدى طويل من الوقت يجرى قبول جماعات جديدة فى الدوائر القريبة من مركز السلطة ، ويتم استيعاب الأفراد القديرين

المنتمين لجماعات المعارضة فى شبكة العلاقات الودية ، الا أن الخطر الحقيقى يكمن فى أن يصبح البيروقراطيون بما لهم من سلطات راسخة غير حساسين للضغوط الشعبية • وربما كانت تلك المشكلة أكثر حدة فى فرنسا ، الا أنها ليست غائبة فى اليابان • وهى مشكلة يمكن أن تؤدى الى حدوث الشقاق داخل أمريكا ، اذا ما تم خلق طبقة ذات نفوذ تضم صفوة من المتخصصين المحترفين ، خصوصا اذا أخذنا فى الاعتبار الانتشار الواسع فيها للمشاعر المناهضة لحكم النخبة •

ادانة من لا يستطيعون التكيف :

نظرا لقلة الفرص المتاحة للفرد كى يغير مكان عمله ، فان من لم يستطع الالتحاق بالعمل الذى يعتبره ، هو أو أسرته ، مرغوبا فيه يتملكه احساس رهيب بالفشل • وبالمثل فان الطالب الذى يعجز عن الالتحاق بمدرسة ثانوية أو جامعة مرموقة يشعر بالتعاسة والبؤس • وترتفع معدلات الانتحار بين الشباب اليابانى ، حيث ان أولئك الذين يفشلون فى الحصول على عمل فى المؤسسات الهامة والشركات الكبرى يشعرون بالتثبيط والاحباط أكثر مما يشعر نظراؤهم الأمريكيون ، الذين يمكنهم تعويض ما فاتهم من خلال فرص العمل العديدة التى سوف تتاح لهم فى مستقبل حياتهم •

وفى الحقيقة فان اليابانيين الذين يلتحقون بجهة عمل ما لا يفتقرون تماما الى الفرص الأخرى فيما لو تركوا تلك الجهة ، الا أنه بالنظر الى صعوبة الحصول على وظيفة آمنة ومستقرة وذات مزايا مشابهة ، فان معظمهم لا يكون أمامه بديل حقيقى ــ الا قليلا ــ سوى الاستمرار فى مكان عمله • وبالنسبة لأولئك الذين قد تكون لديهم القدرة على بدء حياة جديدة فى بيئة عمل مختلفة ، فانهم يجدون أن الوقت قد فات للقيام بمثل هذا النوع من التغيير • أما من لا يحظون بتقدير كبير من جانب أقرانهم أو رؤسائهم ، فانهم لا يجدون مكانا آخر للعمل ، ويضطرون للبقاء فى جهة عملهم نفسها دون أن يكون لديهم احساس خاص بالرضا ، وذلك حتى يتقاعدوا عن العمل ويذهبوا الى مكان آخر •

كذلك فان الزوجة التعيسة فى حياتها غالبا ما تتعرض للمصير نفسه • ورغم أنه لا توجد مشكلة فى الحصول على الطلاق ــ من الناحية الرسمية ــ فضلا على أن اجراءاته لا تتسم بالصعوبة ، فان الزوجة تتعرض لضغوط اجتماعية ذات وزن كبير من أجل أن تكيف نفسها بحيث تتجنب الطلاق • وقد تطلب المحاكم من الزوج أن يقتسم أملاكه مع مطلقته ، الا أنها لا تمنحها

أية نفقة • ويصعب على المطلقات أو الأرامل ، بعد سنوات بعيدا عن العمل ، أن يجدن وظيفة مناسبة أو مرضية فى سوق العمل • وكل ذلك يجبر الزوجة التعيسة فى زواجها على أن ترضى بحياتها وتبتهج رغم كل الصعاب • ويسبب هذا النظام مشاق اقتصادية واجتماعية جمة للأرملة سيئة الحظ أو الزوجة التعيسة ذات الامكانات المتواضعة ، والتى تسير فى اجراءات الحصول على الطلاق •

اثارة المشاعر الوطنية المفرطة :

يلجأ القادة اليابانيون ، فى محاولة منهم لحث أبناء الشعب على التعاون وتحقيق الاجماع الوطنى ، الى أسلوب نشر التطورات العالمية بحيث تبدو اليابان وكأنها ضحية للضغوط الأجنبية • ويبحث المرء مرارا فى الصحافة اليابانية دون جدوى ، عن أية مقالات تقدم وجهة نظر الجانب الأجنبى فى نزاعاته مع اليابان •

وسواء أكان البيروقراطيون اليابانيون ينتهكون رسميا الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة (المعروفة باسم الجات .G.A.T.T) أم لا ، فانهم يستخدمون مختلف الأساليب لدعم المنتجات اليابانية التى لا تعد ذات مستوى تنافسى فى السوق العالمية • ففى حالة السيارات الأجنبية التى تتميز بمستوى تنافسى مرتفع ، فان اليابانيين يشترطون قبل أن يجرى بيع تلك السيارات ، والخارجة لتوها من خطوط تجميعها ، اجراء الفحص الفنى لكل سيارة منها فى اليابان ، ولا يكتفون بارسال نموذج للسيارة الأجنبية • ونحن نميل للاعتقاد فى وجود علاقات وثيقة بين منتجى سيارات الركوب وبين المسئولين الذين تلزم موافقتهم •

وحينما تصل السيارة الأجنبية « بموديلاتها » الحديثة الى اليابان ، والتى تكون قد قطعت شوطا طويلا من مراحل انتاجها يجعل تكلفة ادخال أى تعديلات عليها باهظة للغاية ، تواجه بتدقيق من المفتشين اليابانيين الذين يهتمون بأمور صغيرة مثل المرايا ومقابض الأبواب ، ولذلك كان من الصعب على منتجى السيارات الأجنبية ، وهم يتعرضون لمثل تلك « التاكتيكات » ، فضلا على الإعاقات فى بعض الأحيان ، أن يدخلوا السوق اليابانية بشكل اقتصادى •

ولا تقوم الهيئات العامة فى اليابان ، رغم أنها لا تعد رسميا جزءا من الحكومة ، بشراء أية لوازم صناعة أجنبية حتى لو كانت أرخص وأكثر جودة من المنتج المحلى • وعلى سبيل المثال ، ترفض هيئة التليفونات

والتلغراف اليابانية شراء أجهزة الكمبيوتر المستوردة سواء أكانت أفضل من مثيلتها المحلية أم لا ، وذلك كنوع من التشجيع لصناعة الكمبيوتر المحليـــة ٠

وعندما بدأت أجهزة الغسيل الكلوى الأجنبية تسيطر على السوق ، نظرا لقدرتها على أن تقوم فى بضع ساعات بما تفعله مثيلاتها المحلية فى أربع عشرة ساعة ، قامت الهيئة اليابانية للتأمين الصحى بتغيير القواعد المتبعة بخصوص استخدام أجهزة الغسيل الكلوى لتجعل أساس المحاسبة على هذه الخدمة هو عدد ساعات عمل تلك الأجهزة ٠ وقد دفع هذا التغيير المراكز الطبية الى شراء الأجهزة اليابانية مرة أخرى ، وتعريض مرضاها لعملية تستغرق أربع عشرة ساعة ، بينما يمكن اتمامها فى بضع ساعات باستخدام الأجهزة المستوردة ٠

وحينما بدأت زوارق اللهو المســتوردة فى التغلغل فى الســوق اليابانية ، منح المفتشون اليابانيون الحق فى اسقاط تلك الزوارق من على ارتفاع عـدة أمتار ، وتعريضها لفحوصـات مطولة تتحمل الشركة الأجنبية تكلفتها ، بينما لا يحتاج منتجو الزوارق اليابانية لعمل شىء غير تقديم نموذج من المنتج للاعتماد ، ودون تعريضه لأية اختبارات ٠

وعندما بدأ أحد منتجى المياه الغازية الأمريكيين فى زيادة حصته فى السوق اليابانية بأكثر مما يعتبره المسئولون اليابانيون مناسبا ، طلب منه ألا يستخدم محليات صناعية ، بينما استمر منافسوه اليابانيون فى استخدام تلك المحلات ٠

وحينما أرادت احدى الشركات الأمريكية أن تقيم مصنعا للصودا تعرض على مدى أكثر من عام للاعاقات المتتالية ٠

ونظرا لما تتمتع به شركات انتاج العقاقير الطبية الأجنبية من تفوق فى السوق اليابانية ، فى أغلب الأحوال ، فان اليابان تحظر على المنافسين دخول سوق الدواء كلما طورت احدى الشركات اليابانية عقارا جديدا وذلك لمدة ثلاثة أعوام ، ويؤدى هذا الاجراء عمليا الى اخراج العديد من شركات الدواء الأجنبية من السوق ٠ أما فى حالة قيام شركة أجنبية بتطوير عقار جديد فربما تمنح هذا الحق نفسه ، فى اغلاق السوق عليها ، وان كان ذلك يسرى فقط لمدة عام واحد ٠

وقد تم انهاء بعض تلك الممارسات أخيرا ، وبعــد عدة أعوام من الاحتجاجات الأجنبية ، الا أن المسئولين اليابانيين ما يزالون يوظفون العقلية البيروقراطية لخلق المعوقات دونما تفسير تام للأسباب أو المعــايير التى

يستندون اليها ، ويزيدون بالتالى من تثبيط المنافس الأجنبى ، ويمنحون المنافسين اليابانيين الفرصة للحاق به • وعلى الرغم من أن الشكاوى الأجنبية ليست كلها فى محلها ، الا أن العديد من مثل تلك الممارسات ما زالت مستمرة ، وان كان لا يتم نشرها فى الواقع فى أى من وسائل الاعلام اليابانية برغم الاعتراضات الأجنبية • وفى الحقيقة ، فان مشكلات الشركات الأجنبية يقتصر العلم بها على دائرة ضيقة من كبار رجال الأعمال والموظفين المسئولين عن تلك السياسات •

أما التلاميذ اليابانيون الذين يدرسون فى الخارج ويتعلمون اللغات الأجنبية فانهم لا يحصلون فى الواقع على أى اعتراف بما حققوه من انجازات دراسية • بل ان أولئك التلاميذ الذين تعلموا الانجليزية فى الخارج وصاروا يتحدثونها بطلاقة ، قد يطالبون لدى عودتهم الى اليابان بالانخراط فى التدريبات اللغوية المهجورة للتحضير لامتحان مادة اللغة الانجليزية ضمن امتحان القبول بالجامعات ، بدلا من تشجيعهم على الاستمرار فى تنمية ما اكتسبوه من طلاقة طبيعية • أما الموظفون اليابانيون ، الذين يخدمون فى الخارج لمدد طويلة جدا ، فلا يتمتعون فى واقع الأمر بأية فرصة للترقى الى المناصب العليا الرفيعة فى شركاتهم • ذلك أنهم يعتبرون ، الى حد ما ، ممن تلوثوا بالاغتراب أو على حد التعبير اليابانى الشائع «Gaijin Kussai» . وأما من يصعد منهم الى المناصب الرفيعة ، فان عليه أن يثبت أولا ولاءه الفائق لليابان ، حتى وان كان ذلك يعنى تخليه عن جزء مما اكتسبه من خبرات نتيجة العيش فى الخارج •

وحيث ان الأجانب غير مسموح لهم بالعمل كموظفين عاديين فى الحكومة اليابانية ، ولما كانت الجامعات الرئيسية فى اليابان هى جامعات قومية ، فانها لا تسمح للأجانب بشغل وظائف الأساتذة الدائمين فيها • وقد بدأ ذلك فى التغير ، ولكنه من غير المحتمل أن يزيد عدد الأساتذة الأجانب بشكل كبير • كذلك فان معظم الشركات اليابانية لا تسمح فى الواقع لأى أجنبى بالالتحاق بالسلم الوظيفى الادارى العادى ، حتى ولو كان ممن يجيدون اللغة اليابانية •

ويستبعد الأجانب عموما من نوادى الصحافة اليابانية ومن المؤتمرات الصحفية للمسئولين اليابانيين ، باستثناء المراكز الصحفية الخاصة بالأجانب ، حتى وان كانوا قادرين على تحدث اليابانية بطلاقة •

أما عن موقف اليابان من المعونات الاقتصادية الدولية ، وكذلك المنظمات الدولية ، فانها تركز جهودها بشكل عام على الأمور التى تخدم مصالحها الوطنية المباشرة • وعلى الرغم من اضطلاع اليابان ـ عموما ـ

بدور مسئول ومتعاون فى اقامة نظام عالمى ، الا أنهم يتخذون القليل من المبادرات فى الشئون التى تخرج عن نطاق مصالحهم الذاتية الضيقة ٠

ورغم أن الأجانب يعاملون عموما باللطف والكرم والاحترام ، الا أن الجماعات اليابانية يندر أن تقبلهم فى دوائرها الداخلية الحميمة ٠ كما أن الكثير من الشركات الكبرى تعين مديرين للأجانب ، ممن يجيدون اللغة الانجليزية ويحيطون بالعادات الأجنبيـة ، وذلك للوساطة بين الموظفين الأجانب وبين غيرهم من الموظفين فى السلم الوظيفى العادى ٠ وقد يتخذ كثيرون من الأفراد اليابانيين من الأجانب أصدقاء مخلصين ٠ الا أن معظم الشركات والمؤسسات اليابانية ، باستثناء بعض الحالات الجديرة بالذكر ، تعامل الأجانب باعتبارهم ضيوف شرف خارج الدوائر القريبة من مراكز النفوذ ٠

الشلل والجمود :

ان احدى المشكلات الأكثر ازعاجا داخل الجماعة اليابانية ، وكذلك فيما بين الجماعات المختلفة ، تتمثل فى المواقف التى تؤدى الى الوصول الى طريق مسدود كأن يرفض أحد الشركاء المهمين التعاون ، ذلك أن الجماعة لا تجد من المناسب حينئذ أن تفرض قرارا ما على الطرف الرافض له ٠ وقد كان سبب التأخير الطويل لمشروع اقامة مطار « ناريتا » هو وصول الحوار بين البيروقراطية وبين معارضى المشروع الى طريق مسدود ٠

كذلك نجـد الجامعـات صارت غير قادرة على التقـدم بل عاجزة عن الحركة بسبب الخلاف الشديد فى وجهات النظر بين وزارة التعليم من جهة ، وبين أساتذة الجامعات المختلفة من جهة أخرى حول مدى ما يسمح به من سيطرة للحكومة على الجامعات ، وفى حالة قيام الوزارة بزيادة دعمها المالى لها ٠ وفى بعض الأحيان يكون حل المشكلات الداخلية من خلال التوصل الى اجماع الآراء من الصعوبة بحيث تضطر الجماعة الى اللجوء الى استخدام شىء من الضغوط الخارجية ٠

وفى أحيان أخرى وحين يستمر انقسام الجماعات ، قد يكون السبب فى ذلك هو أنه لا أحد يملك السلطة لحل النزاع ، لأن وجهة نظر كل فرد لابد وأن توجد فى الاعتبار ، وانه ما من أحد يريد التعجيل باتخـاذ القرار طالما كانت هناك جماعة غير موافقة ٠

وقد حقق اليابانيون نجاحاتهم نظـير ثمن باهظ ، ذلك هو ثمن الضغوط القوية لتحقيق التوافق والاجماع ، والذى يتم فى بعض الأحيان على حساب الخارجين على الخط العام ، والمعارضين ، وبسطاء الناس ، وغير

المتمين للجماعة • وجدير بالذكر أن أمريكا اذا ما اقتبست شيئا من النموذج اليابانى ، لن تتعرض ــ الا قليلا ــ لخطر التساوى مع اليابانيين فى التطرف فيما يتعلق بأى من المجالات التى أوردناها فيما سبق • ذلك أن مشكلة أمريكا هى أن الجماعات الأمريكية لا تملك السلطة الكافية للحفاظ على معاييرها الخاصة ، ولا الشجاعة لانفاذ مشيئة الأغلبية ضد رغبة طرف أنانى شاذ عن الجماعة • وربما كانت أمريكا فى حاجة لكل مساعدة تستطيع الحصول عليها من أجل تحقيق التعاون الجماعى •

هل يمكن للنموذج اليابانى الاحتفاظ بنجاحه ؟

قبل أن يبدأ الأمريكيون دراستهم للنموذج اليابانى ، فانهم فى حاجة للنظر فى السؤال الذى يطرحه الكثيرون من اليابانيين ، فضلا على بعض الأجانب ، وهو ما ان كان ذلك النموذج الذى برز فى العشرين عاما الأخيرة سوف يحتفظ بفعاليته حتى فى اليابان نفسها • ويمضون فى جدلهم فيدعون أن النموذج اليابانى كان مناسبا لحقبة النمو فائق السرعة ، والتى تحقق خلالها لليابان العديد من المزايا المقارنة فى ظل مناخ اقتصادى وسياسى عالمى موات ، وأنه انما نجح حينما كان هناك اجماع داخلى كبير حول قضية النمو ، الا أن ذلك الاجماع يسير حاليا نحو النهاية • فالمواطنون العاديون فى الوقت الحاضر يهتمون بالمزايا والخدمات الاجتماعية أكثر مما يهتمون بالنمو الاقتصادى • أما الجيل الجديد من الشباب ، والذى تربى على حياة الرخاء والوفرة ، فانه لا يهتم البتة بالنمو الاقتصادى الا قليلا جدا •

ويذكر المتشائمون أن معدلات النمو بدأت بالفعل تبطىء • وقد كان للبنوك فى حقبة التوسع السريع نفوذ كبير على الشركات ، وكانت تلك البنوك تعتمد بدورها على الحكومة للمساعدة فى تمويل الاستثمارات الجديدة • أما الآن ، فقد تراكم لدى الشركات المزيد من رؤوس الأموال . وبدأ حجم استثماراتها الجديدة فى التناقص ، وصارت بالتالى أقل حاجة من ذى قبل الى البنوك أو الحكومة ، وأكثر استعدادا للاعتماد على نفسها • وقد كانت الأسواق المحلية نابضة بالحياة حينما تتابع ظهور المنتجات الجديدة الواحد تلو الآخر •

أما الآن ، ونتيجة لتشبع تلك الأسواق بالأجهزة الكهربائية وغيرها ، فقد صار نشاطها محدودا وقاصرا على احلال منتج جديد محل آخر

قديم • كما أن العديد من المنتجات اليابانية بدأت بالفعل تشبع الأسواق العالمية الأخرى ، والتى لن تستطيع أن تستوعب المزيد من المنتجات فى حالة استمرار توسع الصناعة اليابانية • ولما كان المنتجون اليابانيون على وعى كامل بكل تلك الاتجاهات ، فلن يفلح أى كم من التشجيع الحكومى فى دفعهم الى الاستمرار فى زيادة استثمارهم فى المعدات الحديثة •

كذلك فان كوريا وتايوان وغيرهما من البلدان التى تتمتع بالعمالة الرخيصة والمصانع الحديثة ، والتى قد تكون أحيانا أحدث من مثيلاتها اليابانية ، سوف يمكنها بيع مدى واسع من منتجاتها فى الأسواق العالمية بأسعار أقل من أسعار المنتجات اليابانية ، وتنعم بالتالى بالمزايا المقارنة التى سبق وأفادت اليابان منها • وسوف تنزل اليابان لتلك البلدان عن الكثير من صناعاتها التى تعتمد على العمالة الكثيفة • أما قطاع الصناعات التكنولوجية المتقدمة (High Tech.) والذى مازالت أمريكا تحتفظ بقوتها فيه ، وقطاع الخدمات والذى تتحرك نحوه اليابان فانهما لا يسمحان لها بفرص النمو نفسها التى تمتعت بهـــا فى أوج مجدها كرائدة للصناعات الثقيلة •

ويعتقد أولئك الناقدون أن النظام اليابانى فى خطر نتيجة لاستمرار تدنى معدلات النمو ، فالشركات مثقلة بالديون للبنوك ، ولا يمكنها سداد تلك الديون بسهولة مثلما كانت تفعل فى فترات النمو المرتفع • وحينما كانت تلك الشركات تتوسع بمعدل سريع ، كانت تستطيع تعيين العديد من الموظفين الشبان ذوى الرواتب المنخفضة • أما الآن ومع انخفاض معدلات النمو ، فانها تواجه متاعب من أجل ســداد ديونهـا ، فضلا على استمرار صرف الرواتب العالية لقدامى العاملين فى ظل العمل بنظام الخدمة الأبدية • كما لن تستطيع تلك الشركات ـ مع تقليل التوسعات أن توفر عملا كافيا لكل عامل بها ، مما يؤدى الى ارتفاع حجم البطالة المقنعة بشكل سريع •• وقد أصاب الاجهاد تلك الشركات فى محاولاتها للابقاء على نظام الخدمة الأبدية حتى بدأ النظام برمته فى التصدع •

أما عن تعداد السكان فوق الخامسة والستين من عمرهم ، فقد تضاعف فى الخمسة والعشرين عاما الأخيرة ، ومن المتوقع أن يتضاعف مرة أخرى فى الخمسة والعشرين عاما القادمة . وهنالك تصـل نسبة المسنين الى مجموع السكان الى المستويات الأوروبية ، وسوف تواجه البلاد بالتالى بتناقص حجم القوى العاملة مع تضخم فاتورة التأمينات والرعاية الاجتماعية ، مما يزيد العبء الضريبى على الشركات ، ويخفض معدلات النمو ويؤدى بها الى الدوران فى حلقة مفرغة •

وفى الماضى كان للحكومة والمؤسسات الكبرى نفوذ كبير على شباب العاملين ، والعاملين بالشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ، والعاملين المؤقتين بالشركات الكبيرة ، والعاملين من النساء والفئات المحرومة ، نظرا لما تجنيه تلك الفئات من ثمار بفضل النمو السريع · أما فى أوقات الشـدة فانهم سيكونون أول من يضحى به ·· وخلال حقبة النمو السريع كانت الأعداد الكبيرة من شباب الريف الذين يلتحقون بقوة العمل بالمصانع فى المدن راغبة فى تحمل ظروف العمل الصعبة مع الأجور المنخفضة التى كانت تمثل تحسنا فى أحوالهم بالمقارنة بالأحوال المعيشية فى الريف آنذاك ·

أما الآن ، وقد تمت العملية الأساسية للتحول من الريف الى الحضر، فقد صارت الآمال أعظم ، بينما تضاءلت فـرص الترقى وأصبح ارضاء العاملين ذوى الدرجات المنخفضة بالتالى أمرا أقل سهولة · ولم يعد أولئك الذين كانوا فى الماضى يفخرون بعملهم فى المستوى التخصصى المتوسط يقنعون بالاستمرار فى الخنوع لأولئك السائرين على درب النخبة ·

وفى ظل معدلات النمو الأبطأ ينبغى على القيادات السياسية اتخاذ قرارات أكثر صعوبة تتطلب من بعض الجماعات أن تشد الأحزمة · وسوف تشتد الانقسامات الاجتماعية ويتدنى التأييد الشعبى واسع النطاق للقيادة السياسية المحافظة · وقد بدأت سيطرة الحزب الديمقراطى الليبرالى على « الدايت » بالفعل فى التآكل ، وأصبح تشـكيل حكومة ائتلافية أمرا محتملا · ومع اكتساب أحزاب المعارضة ، وما تمثله من جماعات محرمة ، لمزيد من النفوذ سوف يصبح الثالوث العظيم ـ كبار الساسة ، والنخبة البيروقراطية ، وأصحاب الشركات الكبرى ـ غير قادر على الانفراد وحده بالحكم · ومع اتساع وتنوع قاعدة الحكم سوف يفقد القادة قدرتهم على تحقيق الاجماع الذى يحتـاجونه لتمكينهم من سرعـة التصرف والحركة مما سيجعل الحكومة أقل فعالية ·

وقد استطاعت اليابان حتى الآن ، بطريقة انتقائية ، أن تسيطر على استيراد الأفكار والعادات الأجنبية مع المحافظة على قوة التماسك الوطنى الشديد · وفى ظل تعاظم الضغوط الأجنبية على اليابان لفتح أسواقها أكثر للواردات ، ومع تزايد الاتصال بالأجانب وتدويل الشركات اليابانية ، سوف تصبح سيطرة اليابان على التأثيرات الأجنبية فى مجتمعها أكثر صعوبة وستتزايد صـعوبة الحفـاظ على الملامح القوية المميزة للمجتمع اليابانى ، ومنع انتشار بعض ملامح المجتمع الغربى الأقل جاذبية ·

وتواجه اليابان ، والتى كان موقفها دائما هشا لاعتمادها على النظام العالمى أخطارا أعظم من أى وقت مضى · فالموارد الأولية ـ كالنفط مثلا ـ

يمكن أن تتوقف امداداتها ، والأسواق الأوروبية والأمريكية يمكن أن تتقلص بفعل سياسات حماية المنتجات الوطنية ، كما يمكن لانتاجية الدول الصاعدة ، مثل كوريا وتايوان والبرازيل ، أن تقطى على المزايا المقارنة لليابان • فقد أفادت اليابان من حقبة الاستقرار الكبير للموارد والمواد الأولية والقبول الواسع لمنتجاتها ، الا أن تلك الحقبة شارفت على نهايتها ، وما يحمله المستقبل من أزمات يمكن أن تكون له آثار مسمرة •

وخلال فترة النمو ، كانت الرؤية الشاملة ، والتى تقوم على ضرورة اللحاق بالدول الحديثة والغنية ثم تخطيها ، تعطى المجتمع بأكمله الاحساس بالهدف ، أما وقد أحرزت اليابان النصر وتحققت لها رؤيتها ، فلم يعد للبلاد أى توجه واضح • ويرى المتشائمون أن روح التفاؤل والانضباط والعمل الدائب ، والتى نتجت من السعى لتحقيق تلك الرؤى ، سوف تختفى الآن كما حدث لأوروبا وأمريكا حينما حققت الوفرة •

وتجسد الآراء التى عرضناها فيما سبق مخاوف حقيقية للغاية وليست بغير أساس ، وكثيرا ما تتردد تلك الآراء بصورة مختلفة على ألسنة الأمريكيين الذين يأملون فى أن تنتهى القدرة التنافسية اليابانية ، فضلا على المتحدثين الرسميين اليابانيين فى محاولاتهم للرد على الضغوط الأجنبية التى تمارس على بلادهم من أجل المزيد من تخفيف القيود على الواردات والحد من الصادرات • الا أن المفكرين ذوى الفكر الصائب والمطلعين على الشئون اليابانية لا يتفقون بالكامل ، فى تقديراتهم لمستقبل اليابان ، مع هذه الآراء • وليس بوسع المفكر — فى هذا الصدد — سوى أن يقدم أفضل اجتهاداته العلمية •

وعلى مدى العقدين الأخيرين ، واجهت اليابان سلسلة مزعجة من الأزمات ، والصدمات ، والكوارث وما يسمى بموجات الكساد الاقتصادى كما انخفض معدل النمو ليصل الى مستوى ٥٪ • وفى كل مرة كانت تسرى فى البلاد حالة من الذعر ، وفى كل مرة كانت اليابان تحشد قواها وتستعيد نشاطها بشكل يذهل أولئك المتشائمين • وطبقا لأفضل تقديرات الاقتصاديين اليابانيين والأجانب ، سوف تبقى اليابان فى العقد القادم قادرة على الحفاظ على معدل نمو سنوى ربما يصل الى ما بين ٥٪ و٧٪ ، وهو ما يزيد كثيرا عن معدل النمو فى الولايات المتحدة • وصحيح أنه سوف يتوجب على الشركات تسديد ديونها للبنوك ، ولكن الكثير منها توصلت بالفعل الى وسائل لسداد بعض تلك الديون ، كما أن معدلات الفوائد على القروض المصرفية قد هبطت بالفعل الى مستوى يقل كثيرا عن أسعار

الاقراض التى كانت سائدة خلال سنوات النمو السريع ، وذلك بفضل السياسات التى اتبعتها وزارة المالية وبنك اليابان ٠

ورغم وجود بعض حالات الافلاس ، الا أن عددا كافيا من الشركات يواصل نجاحه بما يسمح باستمرار الزيادة فى العدد الاجمالى للعاملين ٠ ومن غير المحتمل أن تصل معدلات البطالة الرسمية التى يمكن توقعها فى المستقبل الى ٣٪ ٠ كما قامت الشركات كذلك بالتوسع فى اقامة خطوط لانتاج منتجات جديدة ، وبالمزيد من اجراءات ترشيد التشغيل للحد من البطالة المقنعة ، كما قررت تخفيض زيادة الأجور التى تخضع لأقدمية العامل ، والتوسع فى نظم صرف الحوافز للعاملين وذلك دون التضحية بنظام الأقدمية ٠ وبالرغم من قيام كبار المنتجين فى بعض الأحيان باستغلال الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ، الا أن الفروق فى الانتاجية وفى الرواتب بين الشركات الكبيرة والصغيرة مستمرة فى التناقص ، بينما ما يزال قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة مستمرا فى النمو ٠

ونظرا لرغبة الكثيرين من كبار المنتجين فى الاستفادة من خدمات مقاولى الباطن ممن يمكن الاعتماد عليهم فانهم يساعدونهم فى تحديث شركاتهم الصغيرة مما يؤدى الى زيادة استقرار الأوضاع الوظيفية للعاملين بتلك الشركات بحيث تصبح مشابهة لأوضاع زملائهم فى الشركات الكبيرة ٠

ومن الصحيح أن قطاع الخدمات فى اليابان ينمو حاليا بمعدل أكبر من معدلات نمو باقى القطاعات ، الا أنها من المحتمل أن تحول هذه المرحلة لصالحها كما فعلت فى مراحل الصناعات الخفيفة ، والصناعات الثقيلة والتكنولوجيا المتقدمة .High Tech ٠ ومع تزايد أهمية عمليات معالجة المعلومات ، صار لدى « طوكيو » من أسباب القوة فى هذا المجال ما يرشحها لتصبح عاصمة المعلومات فى العالم ٠ كذلك فان أيا من شركات التجارة اليابانية الست الكبرى تتفوق على أية شركة أجنبية من حيث مدى ما بحوزتها من معلومات اقتصادية وسياسية ٠ وقد انتشرت بالفعل أجهزة الفاكس التليفونية فى اليابان بشكل أكبر من أى مكان آخر فى العالم ، ونظرا لتقدمها السريع فى تسجيل كل المواد المنشورة على شرائط مع اتخاذ الترتيبات القانونية اللازمة من براءات وغير ذلك ، استطاعت اليابان أن تحقق السبق على غيرها من الدول فى تجميع كل المعلومات الموجودة بالمكتبات فى نظام واحد متكامل ٠

أما بالنسبة لشركات الكمبيوتر العالمية ، فان تعهد الحكومة القومية بجعلها الأفضل في مجال نظم المعلومات والاتصالات اللاسلكية ، رغم أنها ما زالت تتخلف كثيرا عن شركة .I.B.M الأمريكية ، بمنحها ميزات واضحة بالمقارنة بالشركات المنافسة في البلاد الأخرى ، حيث لا توجد مثل تلك السياسات ، وحيث تهدد الدعاوى القضائية التى تستند الى قوانين منع الاتحادات الاحتكارية ، بتحطيم أقوى الشركات العالمية متعددة الجنسيات وذات الأصل الأمريكى •

وفى غضون ذلك سوف نمنح الاستثمارات اليابانية الخارجية فرصا جديدة لليابان • وطبقا لتقديرات الاقتصادى « تايت راتكليف » Tait Ratcliffe — والمقيم فى طوكيو — فان الاستثمارات اليابانية عبر البحار بحلول عام ١٩٨٠ سوف تكون قد تضاعفت ثلاث مرات خلال خمس سنوات ، وسوف تستمر فى التوسع • كما أن شراء اليابان للشركات الأجنبية المتخصصة فى التكنولوجيا المتقدمة آخذ فى الزيادة •

وصحيح أن نسبة الناخبين الذين يؤيدون الحزب الديمقراطى الليبرالى قد أخذت فى التدنى ، الا أن هذا التقلص يبدو حاليا أنه قد توقف حيث استعاد الحزب نفوذه فى الانتخابات المحلية • أما أحزاب المعارضة فان كل حزب منها حقق نموا فى السنوات الأخيرة سرعان ما توقف عند أقصى مداه ، والذى ما يزال أبعد ما يكون عن أن يمثل تهديدا جديا لسيادة الحزب الحاكم •

ومنذ وضع فى الاعتبار امكان تشكيل حكومة ائتلافية ، زاد تعاون البيروقراطيين مع كبار رجال أحزاب المعارضة من أعضاء « الدايت » تمهيدا للعمل معا ، اذا ما أصبح الائتلاف ضرورة • وقد أصبح عدد كبير جدا من زعماء المعارضة المعتدلين مستعدين للتعاون مع الحزب الحاكم • لدرجة أنه يبدو من غير المتوقع ، حتى فى ظل تشكيل حكومة ائتلافية ، حدوث تغيير جوهرى فى الحكم •

وصحيح أن شباب العاملين أصبحوا أقل حماسا بالنسبة لمسألة الخضوع للجماعة ، الا أن المخاوف بشأن نقص امدادات الطاقة فى أعقاب أزمة النفط ، وتلك المتعلقة بالسياسات الأجنبية لحماية المنتجات الوطنية والتى برزت مع تذمر أوروبا وأمريكا فى عام ١٩٧٧ ، ساعدت كثيرا على تقوية الانضباط ، والحفاظ على وحدة الجماعة فى مختلف المجالات •

وسوف تواجه اليابان – في الحقيقة – متاعب جمة اذا ما انقطعت عنها امدادات الموارد الطبيعية ، الا أن البيروقراطيين اليابانيين نجحوا بحكمتهم فى الحفاظ على بقاء بدائل الحصول على البترول مفتوحة (ما بين الشرق الأوسط ، واندونيسيا ، وروسيا ، والصين ، واستراليا) • فضلا على العديد من بدائل الطاقة المولدة من الفحم والطاقة الذرية ، ويضاف الى كل ذلك زيادة امدادات النفط بوساطة ناقلات البترول ، ودعم القدرات التخزينية للنفط داخل البلاد بحيث تغطى الاستهلاك لمدة تسعين يوما تقريبا •

وبفضل هذه الجهود ، بالاضافة الى البرامج النشيطة لترشيد الطاقة ، فان خطر تعرض اليابان لمشكلة خطيرة فيما يتعلق بالطاقة يبدو بعيدا • ومع خفض سعر الدولار ، أصبح فى مقدور اليابان الآن أن تستورد نفطا رخيصا ، لدرجة أن بعض الخطط السابقة لتقليل عمليات الانتاج الصناعى التى تعتمد على الطاقة الكثيفة لم تعد ضرورية فيما يبدو • أما عن المقاومة العالمية للمنتجات اليابانية ، فانها سوف تسبب بغير شك مشكلات فى بعض الصناعات المحددة ، ولكن مرونة توجيهات الحكومة اليابانية ، وقدرة النظام اليابانى على الاستيعاب السريع للمعلومات المتعلقة بالاتجاهات العالمية ، واستجابة الشركات اليابانية للتوجيهات يمنح اليابان العديد من البدائل •

وفى الحقيقة ، فان من المرجح أن تحتفظ اليابان ولوقت طويل بقدرتها التنافسية العالية فى الأسواق العالمية • وان انسحابهم – على مضض – من الصناعات ذات العمالة الكثيفة كصناعة المنسوجات ، وصناعة الالكترونات منخفضة المستوى ، سوف يعوضه – بل يفوقه – النمو السريع فى قدراتهم الانتاجية فى المجالات الجديدة للتكنولوجيا المتقدمة High Tech ، مثل معدات تصوير المستندات ، والكمبيوتر ، ومعدات الاتصالات اللاسلكية ، تلك القدرات التى باتت بالفعل تهدد باضعاف القدرة التنافسية لأمريكا فى بعض المجالات القليلة الباقية لها •

وليست الصادرات اليابانية من السلع الاستهلاكية هى التى تستمر فى زيادتها فحسب، بل ان المشروعات الانشائية اليابانية المتكاملة والضخمة فى العديد من بقاع العالم يزداد نموها بسرعة مما يوفر منافذ للانتاج اليابانى دون اثارة ردود فعل سياسية كالتى تسببها السلع الاستهلاكية • وقد أخذت الاستثمارات اليابانية عبر البحار تلحق بالاستثمارات الأمريكية ثم تسبقها فى العديد من المناطق • وعلى الرغم من أن تلك الاستثمارات قد

بدأت فى أمريكا ببطء ، الا أنه من المتوقع لها أن تزيد بسرعة فى السنوات القـــادمة ٠

وقد جرى العرف فى اليابان على أن تكون العمالة المؤقتة من النساء أول من يجرى تسريحها فى أوقات الشدة الاقتصادية ، ولكن ما حدث فى عام ١٩٧٧ ، والذى شهد انحسارا للنمو الاقتصادى ، كان هو زيادة عدد العاملات بمقدار ٢٪ ، وهو ما يزيد على نسبة الزيادة السكانية فى تعداد النساء ٠ وتتسم الانقسامات المعلنة فى المجتمع اليابانى بالهدوء الشديد لدرجة أن الزعماء السياسيين اليساريين ما زالوا يتحسرون على انخفاض مستوى الوعى لدى العمال اليابانيين ٠ وقد أخذ خوف اليابانيين من تعرض مجتمعهم للاغراق بالأجانب فى التراجع مع انخفاض قيمة الدولار ، والذى أدى الى انخفاض عدد من يملك من الأجانب القدرة على العيش فى اليابان أو حتى زيارتها ، وباختصار ، فان اليابان وعلى مدى العقد القادم تملك ، على الأقل فيما يبدو ، القيادة ، والتماسك ، والتأييد الجماعى اللازم للبقاء كمجتمع صـــناعى متقدم ذى فعـــالية عالية ودون أية تغييرات كبيرة فى مؤسساتها ٠

الخـلق والاقتبـــاس

هل يمكن للولايات المتحدة بتقاليدها الراسخة ، والتى تقوم على المذهب الفردى (٢) أن تكتسب نظـــاما ، مهما كانت فعاليته وجـدارته بالاعجاب ، يقوم على فرضـــيات شديدة الاختلاف ؟ حينما بدأت اليابان تقتبس من الغرب فى أواخر القرن التاسع عشر كانت تأمل فى الحصول على التكنولوجيا دون التخلى عن روحها الشرقية ، الا أنها كان عليها فى النهاية أن تغير روحها ومؤسساتها بدرجة أبعد مما كانت تنوى أصلا ٠ ولا ينبغى أن يحجب نجاح اليابان فى النهاية الاضطراب الذى صـــاحب عملية تطورها ، الا أنها اكتشفت خلال تلك العملية أن بوسعها أن تنقل الى تربتها الوطنية ـ وبشكل فعال ـ مؤسسات غربية لم يكن فى مقدورها أن تخلقها فى ظل تقـــاليدها ٠ وليس من قبيـــل الصدفة أن الاكتشافات الأساسية المبكرة فى مجال العلوم الحديثة والتكنولوجيا والصناعة نشأت فى أوروبا الغربية والولايات المتحدة ، حيث ازدهرت الروح الفردية وروح الابداع والخلق ٠

---

(٢) المذهب الفردى هو المذهب الذى يضع مصـــالح الفـرد فوق كل اعتبار ، وينادى بتحرير المبادرة الفردية من سيطرة الحكومة أو المجتمع ـ (المترجم) ٠

وقد اكتسب الجيل الأول لرجال الصناعة فى أوروبا مهاراتهم من خلال تجاربهم الشخصية ، بينما انخرط الجيل الأول لرجال الصناعة فى اليابان لسنوات عديدة فى البرامج التدريبية لاكتساب خبرات الآخرين • وخلال الاضطراب الذى صاحب حقبة « ميجى » المبكرة لعب بعض الأفراد العظام من أصحاب الأعمال الحرة الرواد والقادة الذين يملكون القدرة على سحر والهام الجماهير أدوارا هامة ، ولكن النمط الذى هيمن على عملية اللحاق بالغرب اعتمد على التخطيط والتوجيه المركزى الحكومى والتعاون الوثيق بين الحكومة ورجال الأعمال ، وسرعة خلق مؤسسات خاصة كبيرة من خلال تكديس رؤوس الأموال بشكل مركزى ، وبرامج التدريب الرسمية •

ويصف « رونالد دور » Ronald Dore اليابان بأنها دخلت عملية التحديث « كقادم متأخر » ربما بشكل أكبر من ألمانيا ، من خلال مجموعة خاصة من المؤسسات أقيمت خصيصا من أجل تحقيق اللحاق السريع بركب الحضارة الغربية • وفى النصف الأخير من القرن العشرين أثبتت تلك المؤسسات ، التى أنشئت أصلا لتقديم التوجيه المركزى من أجل احداث التغيير السريع ، أنها أكثر ملاءمة لمواجهة المشكلات المعقدة للمجتمع الصناعى المتقدم من مؤسسات الدول الغربية التى ابتدعت التصنيع فى الماضى •

وفى العصر الحالى الذى يتسم بالتغيرات السريعة وبارتفاع مستوى الوعى السياسى للجماهير ، وبالتلوث البيئى ، ونقص الموارد اكتشف اليابانيون أن المؤسسات الأكثر قدرة على تقديم المزيد من التوجيه المركزى وتحقيق المزيد من المرونة واجماع الآراء تفوق فى أدائها تلك التى تفتقر الى هذه القدرات •

وقد نجحت المؤسسات الأمريكية ، التى ترجع أصولها الى الخبرة الأوروبية ، نجاحا ممتازا حتى ما قبل بضعة عقود مضت • وقد سمحت المبادىء التى تقوم على الايمان بالمشروع الخاص ، وبالحريات المدنية ، وبحقوق الولايات للأفراد المبدعين والمؤسسات الخلاقة بالتكيف مع الظروف المحلية • وكانت أمريكا هى رائدة الابداع فى العالم بفضل اختراعاتها العلمية والتكنولوجية ، كما أنها قامت بوضع القوانين التى منحت الأفراد حرياتهم الشخصية عظيمة القيمة كرد على الاستبداد والطغيان الأوروبى • وقامت جمعياتها الخيرية ومعاهدها الأكاديمية بتوفير مستوى من الانسانية واللياقة افتقرت اليه الكثير من الدول الأخرى ، وعندما كانت تلك المؤسسات فى أوج نجاحها كان الأمريكيون يشعرون بالفخر ببلادهم وبالاخلاص والولاء لها •

الا أنه بحلول السبعينيات ثبت أن تلك المؤسسات ، والتى سبق وأن خدمت بلادنا يوما ما ، كانت فى كثير من الأحوال تفتقر الى الكفاءة والفعالية وأنها قد أجهدت حتى أوشكت على الانهيار • كما فقدت هـذه المؤسسات السلطة والمرونة اللازمة كى تمارس وظيفتها بشكل فعال • وفى ظل مجتمع المدينة ضعيف التماسك والتنظيم يصبح المواطن العادى بلا حماية فى مواجهة الجريمة واساءة استخدام الحريات ، وتضاعف كم القوانين التى سنتها الحكومة مما خلق المزيد من الدعاوى القضائية التى لا تنتهى ، والتى تثقل كاهل المجتمع بالأعباء المالية والتنظيمية • وقد خلقت الالتزامات التى تعهدت بها الدولة ، وقت أن بدا لها أن الموارد القومية لن تنضب ، الكثير من الآمال التى لا يمكن تحقيقها • وقد تولد عن الدوافع الخيرة والبرامج الاجتماعية الحكومية الكثير من الارتباك نظرا لعدم اجراء الدراسات الكافية لما ترتب عليها من أعباء مالية تثقل كاهل دافعى الضرائب ، ومن شقاق بين دافع الضريبة ومتلقى العون الاجتماعى ، وضعف للتحفيز لدى العاملين ذوى الأجور المنخفضة ، وشعور من يتلقى الاعانة بالاستخفاف بالذات فى ظل توجه المجتمع الذى يحترم الانجاز الفردى •

ولقد تسارعت عجلة التغيير الاقتصادى وتزايدت التجارة الخارجية غير أن المؤسسات الأمريكية لم تكن قوية بما يكفى لقيادة تلك التغييرات وتوجيه حركتها ، أو الاستجابة الفعالة لمشكلات تدنى مستوى تنافسيتها الاقتصادية • ورغم ما هو معروف بشأن ما يمكن أن يؤدى اليه النزوح المفاجيء من كم هائل من الشقاء للبشر ، فان الولايات المتحدة لم تكن لديها سياسة هجرة عندما تزايد نزوح المواطنين فى العقود الأخيرة من الريف فى جنوب البلاد الى المدن فى الشمال • كما تؤدى الممارسات التى تتبعها مؤسساتنا الى تنمية التخاصم والعداء وزيادة الدعاوى القضائية ، فى الوقت الذى بات تعقد تلك المؤسسات يستوجب منها تكريس المزيد من اهتمامها للأهداف العامة ، وفى وقت صارت فيه الانقسامات تهدد بتمزيق كيان المجتمع • وكنتيجة لذلك أصبح مطلوبا من القضاء أن يصدر أحكاما معقدة تتعلق بمواقف اجتماعية واقتصادية ، وهى مهمة لم يتدرب القضاة من الناحية المهنية على القيام بها فى أغلب الأحوال •

وقد استطاعت اليابان ، بما توافر لها من احساس أعظم بتوجهات الجماعة وتحول أحدث عهدا من الاقطاع الى الرأسمالية وقيادة حكومية لعملية التحديث ، أن تتوصل الى حلول للكثير من تلك المشكلات ، لم يسبق لأمريكا ، بتاريخها الأكثر ايمانا بالفرد والأكثر مراعاة للقانون ، أن اكتشفتها على الاطلاق • ولم يتطلب التحـول الأمريكى الى التصنيع

توجيها مركزيا ، ولا مستوى عاليا من النعاون بين الحكومة وشركات الأعمال أو غير ذلك مما يحتاج اليه من يقتبس من خبرات الغير • والآن ولما كانت أمريكا ، فى مرحلة ما بعد التصنيع ، تحتاج أيضا الى قيادة أكثر مركزية موجهة نحو اقامة نظام اقتصادى حديث ، فلا يوجد سبب يدعوها لئلا تقتبس من النماذج اليابانية ، والتى لم تستطع هى أن تخلقها أصلا فى ظل تقاليدها المختلفة ، ثم تكيفها طبقا لظروفها •

ولا ينبغى لأحد أن يقلل من قدر الصعوبة المتوقعة عند نزع ممارسات معينة من سياقها الطبيعى ، الا أنه وبرغم اختــلاف الممارسات اليابانية اختلافا بينا عن الأساليب الأمريكية من العديد من النواحى ، فانها تتسق بشكل مدهش مع القيم الأساسية الأمريكية • اذ بينما تعظم أمريكا القطاع الخــاص ، فان نسبة اسهام القطاع الخــاص فى الناتج القومى الاجمالى لليابان ربما يفوق اسهام نظيره الأمريكى ، كما أن اليابان تلتزم بحرية الكلمة وحرية الصحافة تماما كما تفعل أمريكا •• ومثلما تسعى أمريكا من أجل اقامة مجتمع المساواة فان اليابان ، وعلى الرغم مما تشترطه من تحقيق مستويات أعلى للأداء قبل منح المساواة للفئات المحرومة ، تبذل قصارى جهدها لتقليل الفوارق فى الفرص بين مواطنيها • كما أن الفروق فى الدخول ، والتى نجحت فى تحقيقها ، تقــل عن مثيلتها فى أمريكا •

وصحيح أن اليابان ذات توجه جماعى بطبيعتها ، ولكن وكما يشير « جورج لودج » George Lodge فان الايمان بالعيش معا فى جماعات ذات أهداف ومصالح مشتركة يعد جزءا لا يتجزأ من التقاليد الأمريكية ترجع أصوله الى أخلاق القرية فى « نيو انجلند New England • ويبرهن وجود العديد من الجمعيات الخيرية الأهلية فى أمريكا وتاريخ أمريكا فى العمل الاجتماعى ونظرتها الايجابية الى قيمة العمل الجماعى على أن النشاطات ذات التوجهات الجماعية ليست على الأقل غريبة ، ان لم تكن مهيمنة ، على التقاليد الأمريكية •

وبالطبع فان مشكلة أمريكا فى خلق احساس بالجماعة ، فى الوقت الذى ضعفت فيه الروابط الجماعية ، هى أكثر صعوبة الى أبعد الحدود بالمقارنة بمشكلة اليابان من أجل الحفاظ على روابط الجماعة التى لم يحدث مطلقا أن اعتراها الوهن • ولكن ليس هناك من سبب لعدم امكان تبنى أمريكا لسياسات أكثر ملاءمة لعصر ما بعد التصنيع ، واحياء الاحساس بالجماعة فى شكل يتلاءم مع المجتمع الصناعى المتقدم ، وذلك من خــلال توجيه مركزى أكبر ، واحساس أعظم بحاجات مختلف الجماعات وبآليات الحفاظ على التماسك الاجتماعى وبأسلوب التحاور والتشاور على أوسع نطــاق •

وليس من الواضح ما اذا كان الأمريكيون مستعدين للرد على التحديات التى تطرحها النجاحات اليابانية في الوقت الحاضر ، وما سوف تطرحه قريبا جدا نجاحات كوريا وغيرها من الدول الآسيوية • وعلى خلاف الدول الأخرى التى غمرتها الهيمنة الغربية ، فان اليابانيين ، وقد بدأوا فى أواخر القرن التاسع عشر ، تحركوا بشغف وسرعة نحو ادخال الأنماط الغربية بدلا من أن يدعوها تغزوهم ، وأصبحوا بذلك سادة التغيير وليسوا ضحاياه فشعروا بالانتعاش والحيوية والنشاط على العكس من غيرهم من الدول التى دمرها تغلغل النفوذ الأجنبى •

وقد سطرت هذا الكتاب على أمل أن تستطيع أمريكا ، مثلها مثل اليابان ، السيطرة على التحديات الجديدة ، وأن ترد عليها بالبصيرة النافذة لا أن تتأخر فى ادراك كنهها حتى يفوت الأوان ، وأن تواجهها بالتخطيط وليس بأسلوب ادارة الأزمات ، وأن تقوم بكل هذا عاجلا وليس آجلا ••

اقرأ فى هذه السلسلة

احلام الاعلام وقصص اخرى	برتراند رسل
الالكترونيات والحياة الحديثة	ى · رادونسكايا
نقطة مقابل نقطة	الدس هكسلى
الجغرافيا فى مائة عام	ت · و · فريمان
الثقافة والمجتمع	رايموند وليامز
تاريخ العلم والتكنولوجيا (٢ جـ)	ر · ج · فوربس
الأرض الغامضة	ليستردیل رای
الرواية الانجليزية	والتر آلن
المرشد الى فن المسرح	لويس فارجاس
آلهة مصر	فرانسوا دوماس
الانسان المصرى على الشاشة	د· قدرى حفنى وآخرون
القاهرة مدينة الف ليلة وليلة	أولج فولكف
الهوية القومية فى السينما العربية	هاشم النحاس
مجموعات النقود	ديفيد وليام ماكدوال
الموسيقى ـ تعبير نغمى ـ ومنطق	عزيز الشوان
عصر الرواية ـ مقال فى النوع الأدبى	د· محسن جاسم الموسوى
ديلان توماس	اشراف س · بى · كوكس
الانسان ذلك الكائن الفريد	جون لويس
الرواية الحديثة	جول ويست
المسرح المصرى المعاصر	د· عبد المعطى شعراوى
على محمود طه	أنور المعداوى
القوة النفسية للأهرام	بيل شول وادبنيت
فن الترجمة	د· صفاء خلوصى
تولستوى	رالف ئى ماتلو
ستندال	فيكتور برومبير

رسائل وأحاديث من المنفى	فيكتور هوجو
الجزء والكل (محاورات فى مضمار الفيزياء الذرية)	فيرنز هيزنبرج
التراث الغامض ماركس والماركسيون	سدنى هوك
فن الأدب الروائى عند تولستوى	ف ٠ ع ادنيكوف
ادب الأطفال	هادى نعمان الهيتى
أحمد حسن الزيات	د٠ نعمة رحيم العزاوى
اعلام العرب فى الكيمياء	د٠ فاضل أحمد الطائى
فكرة المسرح	جلال العشرى
الجحيم	هنرى باربوس
صنع القرار السياسى	السيد عليوة
التطور الحضارى للانسان	جاكوب برونوفسكى
هل نستطيع تعليم الأخلاق للأطفال	د٠ روجر ستروجان
تربية الدواجن	كاتى ثير
الموتى وعالمهم فى مصر القديمة	ا ٠ سبنسر
النحل والطب	د٠ ناعوم بيتروفيتش
سبع معارك فاصلة فى العصور الوسطى	جوزيف داهموس
سياسة الولايات المتحدة الأمريكية ازاء	
كيف تعيش ٣٦٥ يوما فى السنة	د٠ جون شندلر
الصحافة	بيير البير
مصر ١٨٣٠ ـ ١٩١٤	د٠ لينوار تشامبرز رايت
اثر الكوميديا الالهية لدانتى فى الفن التشكيلى	د٠ غبريال وهبة
الأدب الروسى قبل الثورة البلشفية وبعدها	د٠ رمسيس عوض
حركة عدم الانحياز فى عالم متغير	د٠ محمد نعمان جلال
الفكر الأوربى الحديث (٤ ج)	فرانكلين ل ٠ باومر
الفن التشكيلى المعاصر فى الوطن العربى ١٨٨٥ ـ ١٩٨٥	شوكت الربيعى
التنشئة الأسرية والأبناء الصغار	د٠ محيى الدين أحمد حسين

نظـريات الفيلم الكبرى	ج· دادلى انـدرو
مختارات من الأدب القصصى	جـوزيف كونراد
الحياة فى الكون كيف نشأت وأين توجد	د· جوهان دورشنر
حـــرب الفضـــاء	طائفـة من العلماء الأمريكيين
ادارة الصراعات الدولية	د· السـيد عليـوة
الميـــكروكمبيــــوتر	د· مصـطفى عنـانى
مختارات من الأدب اليابانى	صـبرى الفضـل
الفكر الأوربى الحديث ٢ ج	فرانكلين ل · باومر
تاريخ ملكية الأراضى فى مصر الحديثة	جـــابريل بايـر
اعلام الفلسفة السياسية المعـاصرة	انطـونى دى كرسـبنى
كتـــابة الســيناريو للسـينما	دوايت سـوين
الزمن وقياســـه	زافيلسـكى ف · س
اجهـزة تكييف الهـــواء	ابراهيم القرضـاوى
الخدمة الاجتماعية والانضباط الاجتماعى	بيتــر رداى
سبعة مؤرخين فى العصور الوسطى	جـوزيف داهموس
التجـــربة اليـونانية	س · م بـــورا
مراكز الصناعة فى مصر الاسلامية	د· عاصم محمـد رزق
العـــلم والطـلاب والمـدارس	رونالد د· سمبسـون ونورمان د · اندرسون
الشارع المصرى والفـكر	د· أنور عبـد الملك
حوار حول التنمية الاقتصادية	والت وتيمان روسـتو
تبسيط الكيميـاء	فـريد س هيس
العـادات والتقاليد المصرية	جـون يوركهـــارت
التـذوق الســينمائى	آلان كاسـبيار
التخطيط السياحى	سـامى عبـد المعطى
البـــذور الكونيـة	فـريد هـــويل شـانـدرا ويكـراما ماسـينج
دراما الشاشة (٢ ج)	حسـين حلمى المهندس
الهيـــروبين والايدز	روى روبرتســـون
نجيب محفـوظ على الشـــاشة	هاشـــم النحـاس

صـــور افريقيـــة	دوركاس ماكلينتــوك
المخـدرات حقائق اجتماعية ونفسية	بيتـــر لـوری
وظائف الأعضاء من الألف الى اليــاء	بوريس فيدروفيتش سيرجيف
الهندسة الوراثيـــة	ويليـــام بينـــز
تربيـة أسـماك الزينـة	ديفيـــد الدرتون
الفلسفة وقضايا العصر (٣ جـ)	جمعها : جـون ر ٠ بورر وميلتون جـولد ينجـــر
الفكر التاريخی عنـد الاغريق	أرنولد توينبی
قضـايا وملامح الفن التشـكيلی	د٠ صـــالح رضـــا
التغذية فی البلدان النامية	م٠هـ٠ كنج وآخـرون
بـداية بلا نهـــاية	جـورج جاموف
الحرف والصناعات فی مصر الاسلامية	د٠ السيد طه أبو سـديرة
حـوار حـول النظـامين الرئيســيين للـــكون	جاليـــليو جاليليـــه
الارهـــاب	اريك موريس وآلان هـــو
اخنـــاتون	ســيريل الـدريد
القبيـلة الثـالثة عشرة	آرثر كيســـتلر
التـــوافق النفسی	توماس ا ٠ هـــاريس
الدليـل الببليـــوجرافی	مجمــوعة من البـاحثين
لغـة الصـــورة	روی أرمـــز
الثورة الاصـــلاحية فی اليابان	ناجـای متشـــيو
العـــالم الثـالث غـــدا	بـــول هاريســـون
الانقراض الكبير	ميخائيل البی ، جيمس لفلوك
تاريخ النقـــود	فيكتــور مورجـــان
التحليل والتوزيع الأوركســـترالی	اعداد محمد كمال اسـماعيل
الشـــاهنامة (٢ جـ)	الفــردوسی الطـــوسی
الحيـــاة الكريمة (٢ جـ)	بيـــرتون بورتر
كتـابة التـاريخ فی مصر	جـــاك كرابس جونيـــور
عن النقد السينمائی الأمريكی	ادوارد ميـــری
ترانيم زرادشــت	اختيار / د٠ فيليب عطيـة

السينما العربية	اعداد / مونى براح وآخرون
دليل تنظيم المتاحف	آدامز فيليب
سقوط المطر وقصص اخرى	نادين جورديمر وآخرون
جماليات فن الاخراج	زيجمونت هبنر
التاريخ من شتى جوانبه (٣ جـ)	ستيفن أوزمنت
الحملة الصليبية الأولى	جوناثان ريلى سميث
التمثيل للسينما والتليفزيون	تونى بار
العثمانيون فى أوربا	بول كولنر
صناع الخلود	موريس بيير برايز
الكنائس القبطية القديمة فى مصر (٢ جـ)	الفريد ج · بتلر
رحلات فارتيما	رودريجو فارتيما
انهم يصنعون البشر (٢ جـ)	فانس بكارد
فى النقد السينمائى الفرنسى	اختيار/ د· رفيق الصبان
السينما الخيالية	بيتر نيكوللز
السلطة والفرد	برتراند راسل
الأزهر فى الف عام	بيارد دودج
رواد الفلسفة الحديثة	ريتشارد شاخت
سفر نامة	ناصر خسرو علوى
مصر الرومانية	نفتالى لويس
الاتصال والهيمنة الثقافية	هربرت شيلر
مختارات من الآداب الآسيوية	اختيار / صبرى الفضل
كتب غيرت الفكر الانسانى (٥ جـ)	أحمد محمد الشنوانى
الشموس المتفجرة	اسحق عظيموف
مدخل الى علم اللغة	لوريتو تود
حديث النهر	اعداد/ سوريال عبد الملك
من هم التتار	د· ابرار كريم الله
ماستريخت	اعداد / جابر محمد الجزار
معالم تاريخ الانسانية (٤ جـ)	هـ · ج · ولز
الحملات الصليبية	ستيفن رانسيمان
حضارة الاسلام	جوستاف جرونيباوم
رحلة بيرتون (٣ جـ)	ريتشارد ف · بيرتون
الحضارة الاسلامية	ادمز متز
الطفل (٢ جـ)	ارنولد جزل

افريقيا الطريق الآخر	بادى أونيمود
السحر والعلم والدين	فيليب عطية
الكون ذلك المجهول	جلال عبد الفتاح
تكنولوجيا فن الزجاج	محمد زينهم
حرب المستقبل	مارتن فان كريفلد
الفلسفة الجوهرية	سونداری
الاعلام التطبيقى	فرانسيس ج · برجين
تبسيط المفاهيم الهندسية	ج · كارفيل
فن المايم والبانتومايم	توماس ليبهارت
تحول السلطة (٢ ج)	الفين توفلر
التفكير المتجدد	ادوارد وبونو
السيناريو فى السينما الفرنسية	كريستيان سالين
فن الفرجة على الأفلام	جوزيف · م · بوجز
خفايا نظام النجم الأمريكى	بول وارن
بين تولستوى ودستويفسكى (٢ ج)	جورج ستاينز
ما هى الجيولوجيا	ويليام هـ · ماثيوز
الحمر والبيض والسود	جارى ب · ناش
انواع الفيلم الاميركى	ستالين جين · سولومون
رحلة الأمير رودلف ٢ ج	عبد الرحمن الشيخ
رحلات ماركوبولو ٣ ج	عبد العزيز جاويد
الفيلم التسجيلى	محمود سامى عطا الله
الرومانتيكية والواقعية	يانكو لافرين
نظرية التصوير	ليوناردو دافنشى
تاريخ العلم والحضارة فى الصين	جوزيف نيدهام
الحب	د· ليوبوسكاليا
كنوز الفراعنة	ت·ج·هـ· جيمز
اطلالات على الزمن الآتى	د· السيد نصر الدين
الرواية اليوم	مالكولم براد برى
مشكلات القرن الحادى والعشرين	يوسف شرارة

نظرية الأدب المعاصر	ديفيد بشنبدر
مجمل تاريخ الأدب الانجليزى	ايفور ايفانس
الاقتصاد السياسى للعلم والتكنولوجيا	نورمان كلارك
تاريخ أوربا فى العصور الوسطى	هنرى بيرين
المرأة الفرعونية	كريستيان ديروش نوبلكور
التربية عن طريق الفن	هيربرت ريد
معجم التكنولوجيا الحيوية	وليام بينز
البرمجة بلغة السى	روبرت لافور
البرنامج النووى الاسرائيلى	د· ممدوح حامد عطية
الكيمياء فى خدمة الانسان	رولاند جاكسون
بحثا عن عالم أفضل	كارل بوبر
العلم وآفاق المستقبل	اسحق غظيموف
كوننا المتمدد	ايفرى شاتزمان



مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب

رقم الايداع بدار الكتب ١٩٩٦/٩٦٣٧
ISBN — 977 — 01 — 4957 — 8

يعتبر كتاب «اليابان الدولة رقم ١» الذى ترجمناه تحت عنوان المعجزة اليابانية أحد أهم الكتب التى تساعد القارئ العربى على التعرف على أبعاد التجربة اليابانية الحديثة فى مجال التقدم التى دفعت بها لتصبح أول أمة من أمم المشرق تقف على قدم المساواة مع أمم الغرب المتمدينة. وقد جمع مؤلفه وهو من كبار علماء الاجتماع المتخصصين فى الدراسات الشرقية بجامعة هارفارد الأمريكية بين الدراسة العلمية الموضوعية لليابان وبين المعايشة اليومية لأهله ومتابعة تطورات حياتهم على مدى فترات طويلة من الزمان ثم وضع ما توصل إليه من نتائج وما استخلصه من عبر ودروس فى شتى المجالات الاقتصادية والسياسية أمام أبناء جلدته الأمريكية داعيا إياهم للتعلم من تجارب اليابانيين.

المؤلف : إزرا . ف. فوجل استاذ الاجتماع ورئيس مجلس دراسات شرق آسيا بجامعة هارفارد الأمريكية.

والمترجم : حاصل على الدكتوراة فى التكنولوجيا من جامعة طوكيو باليابان وقد صدر له كتاب فى أدب الرحلات بعنوان اليابان فى عيون مصرية.

مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب